

**CREACIÓN DE EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS
“ENJOY ENGLISH”**

GUSTAVO PELÁEZ ZAPATA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2007**

**CREACIÓN DE EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS
“ENJOY ENGLISH”**

GUSTAVO PELÁEZ ZAPATA

Creación de Empresa para optar al título de Ingeniero Industrial

**Director
DIEGO FERNANDO FRANCO LEYTON
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2007**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial

Ing. MARIO ALZATE
Jurado

Santiago de Cali, Julio 24 de 2007

A mi familia, por su apoyo permanente y desinteresado, sin ellos no habría sido posible realizar esta meta.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. RESUMEN EJECUTIVO	14
1.1. CONCEPTO DE NEGOCIO	14
1.2. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR	14
1.3. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS	15
1.4. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR	16
1.5 INVERSIONES REQUERIDAS	17
1.6 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	17
1.7 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	19
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	20
2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR	20
2.1.1. Diagnóstico del sector.	20
2.1.2. Análisis del entorno.	21
2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	22
2.2.1. Segmentación de mercado.	22
2.2.2. Tamaño del mercado.	23
2.3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	28
2.3.1. Clientes potenciales	28
2.3.2. Características de los clientes.	29
2.3.3. Bases de decisión de compra de los clientes.	29
2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	30
2.4.1. Barreras especiales de ingreso y salida.	30
2.4.2. Rivalidades existentes entre los competidores.	30
2.4.3. Nuevos mercados y emergentes.	31
2.4.4. Poder de negociación de clientes y proveedores.	31
2.5. ESTRATEGIA DE MERCADO	37
2.5.1. Concepto del producto o servicio.	37
3. ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO	55
3.1. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	55
3.1.1. Servicio Tipo I (Actividades para la práctica de idiomas extranjeros).	55
3.1.2. Servicio Tipo II (Inmersiones de idiomas).	56
3.2. ESTADO DE DESARROLLO	58
3.2.1. Estado de desarrollo de la metodología.	59
3.2.2. Marco Común Europeo.	64

3.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	68
3.3.1. Proceso de creación de nuevos productos.	68
3.3.2. Proceso de lanzamiento de nuevos productos.	68
3.3.3. Proceso de realización de actividades.	68
3.3.4. Proceso de aseguramiento de la calidad.	68
3.4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	73
3.5. PLAN DE COMPRAS	73
3.6. ANÁLISIS DE COSTOS	73
4. ORGANIZACIONAL Y LEGAL	76
4.1. ORGANIZACIONAL	76
4.1.1. Misión.	76
4.1.2. Visión.	76
4.1.3. Metodología.	76
4.1.4. Objetivos de la empresa:	76
4.1.5. Análisis DOFA.	77
4.1.6. Estructura organizacional.	80
4.1.7. Gastos de administración y nómina.	81
4.2. ASPECTOS LEGALES	84
4.2.1. Cómo crear una empresa según la Cámara de Comercio de Cali.	84
4.2.2. Creación de la empresa Enjoy English.	97
4.2.3. Gastos de constitución.	99
4.2.4. Políticas de distribución de utilidades.	100
5. ANÁLISIS FINANCIERO	102
5.1. PRINCIPALES SUPUESTOS	102
5.2. SISTEMA DE FINANCIAMIENTO	102
5.2.1. Posibles fuentes de financiación.	102
5.2.2. Entidades de apoyo.	103
5.2.3. Financiación de Enjoy English.	107
5.3. FLUJO DE CAJA Y ESTADOS FINANCIEROS	107
5.3.1. Escenario 1 – Presupuestado	108
5.3.2. Escenario 2 – Positivo Firma de TLC	110
5.3.3. Escenario 3 – Crítico No Firma de TLC	112
5.3.4. Probabilidad de los escenarios	114
5.4. ANÁLISIS DE RIESGO	115
6. IMPACTO DEL PROYECTO	116
7. CONCLUSIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	120

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Proyección de Ventas	17
Tabla 2. Flujo de Efectivo	18
Tabla 3. Estado de resultados	18
Tabla 4. Razones financieras	19
Tabla 5. Cursos virtuales	32
Tabla 6. Fortalezas y debilidades	40
Tabla 7. Caracterización instituciones en Cali	45
Tabla 8. Proyección de ventas	53
Tabla 9. Costo de materiales	74
Tabla 10. Costo Total Actividad Cocina Italiana (en Inglés)	74
Tabla 11. Gastos Nómina	83
Tabla 12. Entidades de apoyo - Universidades	103
Tabla 13. Entidades de apoyo - Fondos de garantías	104
Tabla 14. Entidades de apoyo - Centros Desar. Tecnológico	105
Tabla 15. Entidades de apoyo - Bancos	105
Tabla 16. Entidades de apoyo - Gremios	106
Tabla 17. Entidades de apoyo - ONG's	107
Tabla 18. Flujo de efectivo – Escenario 1	108
Tabla 19. P&G – Escenario 1	109
Tabla 20. Razones financieras – Escenario 1	109
Tabla 21. Flujo de efectivo – Escenario 2	110
Tabla 22. P&G – Escenario 2	111
Tabla 23. Razones financieras – Escenario 2	111
Tabla 24. Flujo de efectivo – Escenario 3	112
Tabla 25. P&G – Escenario 3	113
Tabla 26. Razones financieras – Escenario 3	113
Tabla 27. Probabilidad ocurrencia escenarios	114
Tabla 28. Criterios decisorios	114

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Personas que hablan el idioma inglés (5 años y más)	24
Figura 2. Pregunta 1 – Resultado del sondeo	25
Figura 3. Pregunta 2 – Resultado del sondeo	26
Figura 4. Pregunta 3 – Resultado del sondeo	26
Figura 5. Pregunta 4 – Resultado del sondeo	27
Figura 6. Pregunta 5 – Resultado del sondeo	27
Figura 7. Logo de la empresa	38
Figura 8. www.enjoyenglishclub.com	39
Figura 9. Punto de Equilibrio	49
Figura 10. Diagrama de flujo proceso de creación de nuevos productos	69
Figura 11. Diagrama de flujo proceso de lanzamiento de productos	70
Figura 12. Diagrama de flujo proceso de realización de actividades	71
Figura 13. Diagrama de flujo proceso de aseguramiento de la calidad	72
Figura 15. Consulta del nombre en la página Web www.ccc.org.co	98

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Censo DANE – Residentes habituales que hablan inglés	122
Anexo B. Formulario sondeo de tamaño de Mercado	123
Anexo C. Análisis de riesgo – Matriz FMEA	124

RESUMEN

Enjoy English surge como una idea innovadora de empresa que pretende participar en el mercado de los idiomas, específicamente creando una nueva necesidad dentro de éste consistente en la práctica de idiomas extranjeros sin requerir del desplazamiento a otros países.

Este documento se desarrolla en cuatro capítulos principales para cubrir los aspectos de Investigación del mercado, Análisis técnico - operativo, Estudio organizacional y legal y Resumen financiero.

En el capítulo de Investigación del mercado se definen los objetivos de la nueva empresa, al tiempo que se comienza a incursionar en el análisis del sector, el mercado y la competencia. Con esta información se pueden construir las que serán las estrategias de mercadeo para el concepto del producto, los canales de distribución, de precio, de promoción, de comunicación, etc. El principal entregable de este capítulo será el presupuesto de ventas.

El capítulo técnico – operativo resolverá las inquietudes referentes a los recursos necesarios para el desarrollo de la idea y el desarrollo de las fichas técnicas de cada uno de los productos ofrecidos con el fin de plasmar de manera técnica las especificaciones que serán valor agregado para los clientes.

El estudio organizacional y legal pretende definir las características relacionadas con el personal, la estructura que administrará la empresa, los aspectos a tener en cuenta para la constitución legal de la misma y una idea de los gastos que serán ocasionados por esta organización.

Finalmente un resumen financiero analizará desde diferentes escenarios las oportunidades financieras que tiene la idea de negocio, entregando conclusiones y recomendaciones para la constitución de esta empresa y recopilando los aspectos principales tenidos en cuenta durante todo el documento.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se basa en la necesidad cada vez más latente de los profesionales por dominar un idioma extranjero, en este momento, el inglés es el más utilizado debido a los vínculos comerciales existentes entre nuestro país y los Estados Unidos, así mismo, este idioma ha sido mundialmente aceptado para estandarizar las comunicaciones entre las compañías, principalmente las empresas multinacionales.

Los profesionales de hoy deben estar preparados, no sólo para comprender el idioma extranjero, sino para comunicarse e interactuar con personas de otros países y lenguas, deben estar en capacidad de asistir a un seminario en otro idioma y comprenderlo, participar de una video conferencia, establecer conversaciones vía telefónica con personas al otro lado del mundo y lograr sus objetivos. Para ello, no basta con asistir a un curso de inglés normal, tomar clases particulares con un profesor u obtener un diploma que lo acredite como traductor. Para lograr estas competencias debe interactuar con el idioma y enfrentarse a problemas reales que le permitan obtener destrezas, ampliar su vocabulario y sentirse con la confianza suficiente para enfrentarse a problemas comunes.

Todos los conocimientos que adquirimos los seres humanos, sólo son arraigados por medio de la práctica y esto no tiene por que ser diferente cuando se trata de interiorizar un idioma extranjero, el tiempo invertido para el aprendizaje del idioma en una institución es muy valioso ya que con este se obtienen las herramientas básicas para poder estructurar una frase, para incorporar vocabulario y para comenzar a adiestrar el oído para esta lengua.

La metodología propuesta consiste en enfrentar a estas personas a situaciones reales del cotidiano vivir, donde podrán practicar este vocabulario aprendido e incluir nuevos términos usados en este idioma. Las actividades se han diseñado a partir de principios constructivistas, donde el participante a través de la interacción con otros miembros y el desarrollo de acciones específicas reelabora su conocimiento y mejora sus habilidades lingüísticas. La metodología también está

apoyada en el principio cognitivo del aprendizaje activo por lo que se busca que el participante construya su propio conocimiento mediante el hecho y al recibir información a través de diferentes sentidos.

La ciudad de Cali, actualmente no cuenta con un sitio donde las personas puedan practicar idiomas extranjeros aparte de los clubes privados de conversación tradicional, las instituciones orientadas a la enseñanza de idiomas no han explorado este mercado abriendo la oportunidad a nuevas empresas para que ingresen a aprovecharla.

Las instituciones dedicadas a enseñanza de idiomas extranjeros limitan sus programas al aprendizaje del idioma mediante los mecanismos académicos tradicionales. Las personas que terminan sus niveles de estudio se ven luego enfrentados a diferentes realidades, la primera de ellas es que aunque hayan mejorado su conocimiento del idioma extranjero, deben practicarlo para que estos avances no se pierdan y la segunda es que mientras deban convivir con el idioma español el mayor porcentaje del tiempo (por no decir todo), se convierte en una tarea complicada el perfeccionamiento de esta nueva lengua.

OBJETIVOS

Objetivo general: Desarrollar un plan de negocios para la creación de la empresa prestadora de servicios “Enjoy English”, destinada a la realización de actividades lúdicas para la práctica y perfeccionamiento de idiomas extranjeros.

Objetivos específicos

Mercadeo: Definir el mercado objetivo y las técnicas a utilizar para introducir el producto, así como identificar posibles aliados estratégicos, conocer los principales competidores (Institutos de idiomas, Universidades, Colegios).

Técnico Operativo: Identificar los requerimientos del cliente para el producto que se está ofreciendo, con el fin de reconocer los recursos necesarios para la

prestación del servicio y analizar la manera de obtenerlos de tal forma que se logren los niveles de calidad esperados.

Financiero: Elaborar los indicadores financieros y los balances que serán la base para la toma de decisiones durante la creación de la empresa y en su funcionamiento

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. CONCEPTO DE NEGOCIO

1.1.1. Nombre comercial. Enjoy English

1.1.2. Descripción del servicio. El negocio consiste en un Club de Idiomas destinado a la apertura de espacios para la práctica y perfeccionamiento de idiomas extranjeros como un complemento del sistema tradicional de enseñanza. La empresa realiza eventos y actividades en diferentes idiomas para que los usuarios puedan practicar dicho idioma de una manera didáctica y divertida.

1.1.3. Localización de la empresa. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Cali. En esta ciudad se concentrarán las actividades administrativas, sin embargo, por tratarse de una empresa desarrollada de manera virtual a través del Internet, igualmente se puede extender rápidamente al resto del país.

1.1.4. Objetivos del proyecto.

- Aplicar los conocimientos obtenidos durante la carrera de Ingeniería Industrial y durante la experiencia laboral.
- Desarrollar una idea de negocio innovadora, siguiendo la metodología que permite aplicar el Plan de Negocios.
- Fomentar la creación de empleos en la ciudad de Cali.
- Establecer principios institucionales para la nueva empresa, que garanticen su crecimiento sostenible durante los próximos años.

1.2. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR

Nombre: Gustavo Peláez Zapata

Datos personales:

- Edad: 29 años

- Sexo:Masculino

- Residencia:Cali

- Estado Civil:Soltero

Perfil del integrante: Ingeniero Industrial y Tecnólogo en Ingeniería Electrónica

Experiencia laboral: Los últimos 8 años ha trabajado en el área técnica de una empresa multinacional, desempeñando el cargo de Ingeniero de Empaques los últimos 4.

Experiencia en mejoramiento de procesos mediante técnicas estadísticas y gerenciamiento de proyectos.

1.3. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS

Según el Censo realizado por el DANE entre los años 2005 y 2006, 4.09% de la población mayor de 5 años habla el idioma inglés. Considerando que en la ciudad de Cali, fueron censadas 2.075.380 personas, podemos calcular que 84.883 personas en la ciudad hablan inglés. Este sería el tamaño potencial del mercado durante ese año.

Este se calcula considerando que los principales clientes de Enjoy English, serían la personas que hablan inglés, que han estudiado cualquier idioma, pero que desean practicar de manera amena sin recurrir a las metodologías de educación tradicionales.

De otro lado, según cifras del Gobierno Nacional, existen 450 instituciones de educación no formal que enseñan inglés y 30 mil 200 colegios oficiales que también lo hacen, por lo que sumando las Universidades que brindan dentro de su pensum un segundo idioma y las demás instituciones que enseñan cualquier otro idioma extranjero, se podría suponer que esta cifra de 84.800 personas para la ciudad de Cali podría crecer significativamente cada año.

1.4. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR

Producto. Se ofrece un servicio útil e innovador, que redundará en beneficios para el cliente ya que al tiempo que se puede practicar un idioma que se desea o necesita aprender, se pueden conocer otros aspectos del conocimiento que pueden ser elegidos por los participantes de acuerdo con sus gustos. El servicio además es prestado con los más altos estándares de calidad. Las actividades realizadas se ejecutan en pequeños grupos de personas (entre 3 y 8 personas), con el fin de que los clientes puedan interactuar entre sí, además de hacerlo con el instructor.

Precio. El valor del servicio se encuentra al alcance de todas las personas, ya que los clientes sólo pagan por participar en cada actividad. No se cobra una mensualidad por pertenecer al club. En ese orden de ideas, las personas pueden invertir la cantidad que deseen, si quieren practicar más de una vez por semana pueden hacerlo, o con la frecuencia que deseen. El precio de la actividad oscila entre \$30.000 y \$50.000 dependiendo del costo de los insumos que se requieran para realizarla.

Plaza. Inicialmente, el club estará haciendo sus actividades en la ciudad de Cali, pero en el mediano plazo se espera poder incursionar en otras ciudades capitales como Bogotá, Medellín y Pereira. La ciudad de Cali cuenta con espacios acordes con las necesidades que se tienen para la prestación del servicio de fácil acceso y bastante comodidad donde las personas podrán sentirse confortables. De otro lado también se pueden conseguir con relativa facilidad personas que dominen idiomas extranjeros y puedan liderar una actividad manejando un grupo pequeño de personas.

Promoción. La promoción del producto se hará inicialmente a través de las empresas, se buscará hacer acuerdos con fondos de empleados para motivar a sus socios a participar de las actividades. Estas personas podrán acceder a precios más favorables o a crédito a través de dichos fondos. Luego se incursionará en los institutos de idiomas y universidades, buscando estudiantes de últimos niveles de formación, estableciendo alianzas estratégicas con dichas

instituciones que faciliten a sus estudiantes tener acceso a nuestros servicios a precios favorables y en horarios apropiados de acuerdo con sus necesidades. Una vez agotados estos recursos, se comenzará a promocionar el producto a través de medios masivos de comunicación (principalmente radio) utilizando programas reconocidos por estar orientados a personas de alto nivel cultural.

1.5 INVERSIONES REQUERIDAS

El desarrollo de este proyecto no requiere una inversión económica elevada, los recursos necesarios para la financiación de los gastos iniciales serán suministrados por el inversionista creador de la empresa.

1.6 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Tabla 1. Proyección de Ventas

Mes	Ventas	Ingresos
1	24	\$ 6.720.000
2	24	\$ 6.720.000
3	24	\$ 6.720.000
4	36	\$ 10.080.000
5	36	\$ 10.080.000
6	36	\$ 10.080.000
7	48	\$ 13.440.000
8	48	\$ 13.440.000
9	48	\$ 13.440.000
10	60	\$ 16.800.000
11	60	\$ 16.800.000
12	60	\$ 16.800.000

Año	1	504	\$ 141.120.000
	2	721	\$ 201.880.000
	3	778	\$ 217.840.000

Se proyecta vender aproximadamente 140 millones de pesos durante el primer año, el segundo año se tendría un incremento del 30% sobre las ventas y 8% al tercer año.

Tabla 2. Flujo de Efectivo

Mes	Ingresos	Gastos	Flujo Efectivo
1	\$ 6.720.000	\$ 7.287.479	\$ -567.479
2	\$ 6.720.000	\$ 7.953.146	\$ -1.233.146
3	\$ 6.720.000	\$ 7.953.146	\$ -1.233.146
4	\$ 10.080.000	\$ 9.849.926	\$ 230.074
5	\$ 10.080.000	\$ 9.849.926	\$ 230.074
6	\$ 10.080.000	\$ 9.849.926	\$ 230.074
7	\$ 13.440.000	\$ 11.746.706	\$ 1.693.294
8	\$ 13.440.000	\$ 11.746.706	\$ 1.693.294
9	\$ 13.440.000	\$ 11.746.706	\$ 1.693.294
10	\$ 16.800.000	\$ 13.643.486	\$ 3.156.514
11	\$ 16.800.000	\$ 13.643.486	\$ 3.156.514
12	\$ 16.800.000	\$ 13.643.486	\$ 3.156.514

Año	1	\$ 141.120.000	\$ 128.914.126	\$ 12.205.874
	2	\$ 201.880.000	\$ 166.830.542	\$ 35.049.458
	3	\$ 217.840.000	\$ 178.589.687	\$ 39.250.313

De acuerdo con este presupuesto de ventas, la empresa tendría un flujo de efectivo negativo, contando con los gastos fijos administrativos y gastos de operación, alrededor de tres meses, después de los cuales la empresa podría recuperarse fácilmente. Al final de los tres primeros años, se observa un flujo de efectivo positivo.

Tabla 3. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3
Ganancia (A. de Impuestos)	\$ 11.330.162	\$ 34.783.067	\$ 39.205.648
Impuesto de Renta	\$ 3.965.557	\$ 12.174.074	\$ 13.721.977
Ganancia Neta / (Pérdida)	\$ 7.364.605	\$ 22.608.994	\$ 25.483.671
Reserva Legal	\$ 736.461	\$ 2.260.899	\$ 2.548.367
Dividendos a Pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ganancia	\$ 6.628.145	\$ 20.348.094	\$ 22.935.304

La tabla 3 muestra un resumen del estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para la empresa, partiendo del presupuesto de ventas y de gastos.

1.7 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

Tabla 4. Razones financieras

	Año 1	Año 2	Año 3
RAZONES OPERATIVAS			
MARGEN BRUTO DE GANANCIA %	56,0%	56,0%	56,0%
COSTO DE VENTAS %	44,0%	44,0%	44,0%
VENTAS Y DISTRIBUCIÓN %	12,5%	12,5%	12,5%
GANANCIA EN VENTAS %	8,0%	17,2%	18,0%
RAZONES DE RETORNO SOBRE ACTIVO			
RETORNO NETO SOBRE ACTIVOS	85,0%	72,3%	44,9%
RETORNO SOBRE CAPITAL	368,2%	1130,4%	1274,2%
RAZONES DE SOLVENCIA O APALANCAMIENTO			
ACTIVOS NETOS ACTUALES	\$ 12.390.207	\$ 47.361.265	\$ 86.717.306
RAZÓN DE CIRCULANTE	19,6	72,1	131,3
ACTIVOS NETOS LIQUIDOS	\$ 12.390.207	\$ 47.361.265	\$ 86.717.306
RAZÓN DEL ACIDO (liquidez)	19,6	72,1	131,3

La tabla 4 muestra un resumen de indicadores financieros que demuestran la rentabilidad del negocio propuesto, con un retorno sobre el capital superior al 300% durante el primer año y superiores al 1000% los años siguientes (debido a la prácticamente nula inversión a realizar).

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1.1. Diagnóstico del sector. Los mercados globalizados, las empresas multinacionales y los nuevos medios de comunicación como el Internet, exigen cada vez más de profesionales con dominio de diferentes idiomas, principalmente del inglés.

Las instituciones dedicadas a enseñanza de idiomas extranjeros limitan sus programas al aprendizaje del idioma mediante los mecanismos académicos tradicionales. Las personas que terminan sus niveles de estudio se ven luego enfrentados a diferentes realidades, la primera de ellas es que aunque hayan mejorado su conocimiento del idioma extranjero, deben practicarlo para que estos avances no se pierdan y la segunda es que mientras deba convivir con el idioma español el mayor porcentaje del tiempo (por no decir todo), se convierte en una tarea complicada el perfeccionamiento de esta nueva lengua.

En este orden de ideas, se vislumbra una interesante oportunidad de negocio orientada a la práctica y perfeccionamiento de idiomas extranjeros, práctica que debe llevarse a cabo en espacios adecuados, con personal idóneo y realizando actividades que no sean vistas por el interesado como una clase de inglés (u otro idioma), sino como una actividad recreativa o lúdica que le facilitará la práctica del idioma.

La ciudad de Cali, actualmente no cuenta con un sitio donde las personas puedan ir a practicar idiomas extranjeros aparte de los clubes privados de conversación tradicional, las instituciones orientadas a la enseñanza de idiomas no han explotado este mercado abriendo la oportunidad a nuevas empresas para que ingresen a aprovecharla.

2.1.2. Análisis del entorno.

2.1.2.1. Dimensión Político-Legal. La situación política del país actualmente se puede considerar estable. El gobierno actual ha mostrado mejoras en las condiciones económicas y de orden público que dan tranquilidad a los inversionistas.

En el ámbito legal se encuentran claras las reglas del juego establecidas por el estado para la creación de nuevas empresas, regidas por el código de comercio y monitoreadas localmente por las cámaras de comercio de cada ciudad.

La inminencia de firma del tratado de libre comercio con los Estados Unidos se muestra como una oportunidad de aumentar la demanda de idiomas extranjeros para los profesionales.

2.1.2.2. Dimensión Económica. La economía colombiana actualmente es buena, se ha superado un período de recesión y se ha creado un período de expansión que inició hace un par de años. Los últimos años también se han mantenido niveles bajos de inflación, lo que ayuda a tener mayor estabilidad en la capacidad de compra de los colombianos. Se cuenta con un tamaño de mercado considerable para el servicio ofrecido, considerado para un tipo de clientes exclusivos.

2.1.2.3. Dimensión Socio-Cultural. La ciudad de Cali, cuenta con un nivel de educación alto, el porcentaje de profesionales que hablan o están interesados en hablar un idioma extranjero crece cada año. Existe intención del gobierno nacional de fomentar el estudio del idioma inglés para incrementar el nivel de competencias de los profesionales, principalmente los educadores.

2.1.2.4. Dimensión Tecnológica. El país y la ciudad cuentan con las tecnologías básicas necesarias para el desarrollo de la iniciativa.

2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.2.1. Segmentación de mercado.

2.2.1.1. Sexo. El servicio está dirigido a personas de ambos sexos. Sin embargo, algunas actividades que se realicen pueden estar más enfocadas a un sexo particular, por ejemplo, si la actividad que se realiza es de decoración de tarjetas, es muy probable que pocos hombres se interesen por participar.

2.2.1.2. Edad. El servicio ofrecido puede ser aprovechado por personas desde los 7 hasta los 80 años (aproximadamente). En este rango de edades, el principal foco serán personas entre 12 y 70 años. Esta segmentación se realiza teniendo en cuenta que para la práctica de idiomas se requiere tener ya algún conocimiento del mismo, por este motivo, personas mayores de 12 años ya se habrán puesto en contacto con el idioma elegido en su colegio, universidad o un instituto de idiomas. Se encuentra una oportunidad con las personas mayores, profesionales, ejecutivos y personas pensionadas que requieren perfeccionar su segundo idioma para viajar a otros países de lengua extranjera por motivos de negocios o placer.

2.2.1.3. Ingresos. Teniendo en cuenta que el servicio ofrecido no tiene alto costo, se puede pensar que puede ser adquirido por personas de diferentes niveles económicos. Principalmente, las personas de estratos altos se muestran más interesadas en aprender idiomas ya que los pueden utilizar para hacer algún viaje o para acceder a un nuevo cargo que se lo exige.

2.2.1.4. Educación. El producto está dirigido a personas con un nivel de educación alto, principalmente profesionales y estudiantes. Sin embargo, en el caso de los visitantes extranjeros que deseen aprender el idioma local, estas personas pueden acceder al servicio teniendo un nivel de educación mínimo.

2.2.1.5. Nacionalidad. El posicionamiento de la empresa a través del Internet permitirá que los productos puedan ser accedidos desde cualquier país del mundo y desde cualquier ciudad de Colombia. Los contactos a través del correo electrónico y los sistemas de pagos mediante tarjeta de crédito a través de sitios

de pago seguro, facilitan que personas puedan viajar a la ciudad para participar de los programas ofrecidos ó hacerse miembros del club virtual a través del Internet para mantener enterados de las actividades programadas.

2.2.2. Tamaño del mercado.

2.2.2.1. Colombia y los idiomas extranjeros: según cifras del Ministerio de Educación, 1% de la población colombiana habla tiene el idioma Inglés como segundo idioma (450 mil personas), de éstos, sólo el 7.5% lo hacen a la perfección. De acuerdo con estas cifras, alrededor de 415 mil personas en Colombia, a pesar de haber estudiado o tener conocimientos básicos del idioma inglés, no lo dominan completamente y tendrían que buscar maneras de perfeccionarlo.

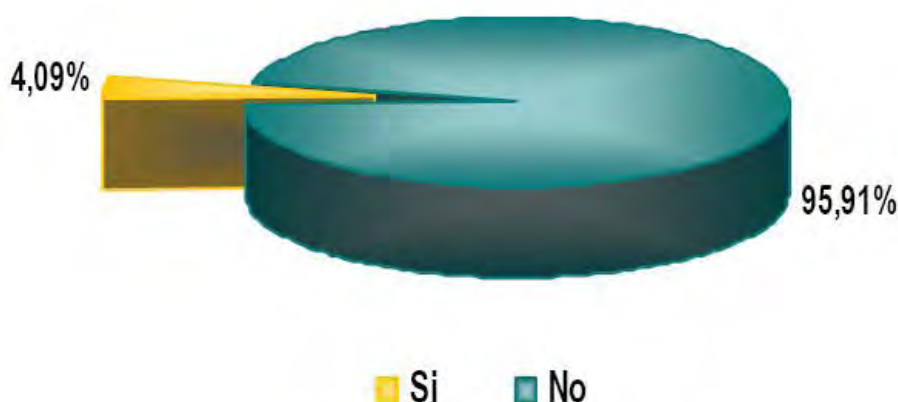
El gobierno nacional, se encuentra preocupado por la situación, por el bajo porcentaje de personas que dominan el inglés en el país (sólo el 0.08% de la población), en mayo de 2006, la Ministra de Educación, Cecilia María Vélez, reveló la preocupante situación, durante la presentación de la investigación mundial del Consejo Británico, según la cual en 15 años el inglés no será ventaja competitiva, sino necesidad casi universal. "En poco tiempo todo el mundo va hablar inglés como quien sabe hacer cualquier cosa básica, hay que preguntarse Colombia para dónde va".

Este interés del Gobierno Nacional, lo ha llevado a incluir en su plan de desarrollo "Visión Colombia 2019", un programa llamado "Programa Nacional de Bilingüismo", que busca resolver este problema de raíz, considerando que los docentes escolares no tienen la formación necesaria en idiomas para instruir a sus alumnos, cifras del mismo Ministerio indican que en el país hay 450 instituciones de educación no formal que enseñan inglés y 30 mil 200 colegios oficiales que también lo hacen. Estas cifras nos permiten calcular que si cada una de estas instituciones gradúa en promedio 10 estudiantes anualmente, el mercado de lenguas extranjeras estaría creciendo en aproximadamente 310 mil personas cada año.

El DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) en su Censo realizado el año 2005, también se preocupó por medir la cantidad de personas que hablan otros idiomas, por eso, en la encuesta ampliada realizada a un porcentaje de la población, consultó en la pregunta número 54 sobre: “¿cuáles de los siguientes idiomas habla? : a) Español; b) Inglés; c) Francés; d) Italiano; e) Alemán; f) Otro”

De este Censo se obtiene un dato algo diferente al informado por el Ministerio y es que 4.09% de la población mayor de 5 años habla el idioma inglés,

Figura 1. Personas que hablan el idioma inglés (5 años y más)



Fuente: CENSO 2005 [en línea]: Capital Humano. Bogota D.C.: DANE, 2006. [consultado 16 de jun, 2007]. Disponible por Internet: www.dane.gov.co

Considerando que en la ciudad de Cali, fueron censadas 2.075.380 personas, podemos calcular que 84.883 personas en la ciudad hablan inglés, esta cantidad puede variar teniendo en cuenta que la distribución no es uniforme en todo el país (Ver Anexo A), sin embargo, nos da una señal sobre el posible tamaño del mercado que puede considerarse para las actividades realizadas en este idioma. Para los otros idiomas mencionados en la encuesta del DANE no se publicaron datos que nos ayuden para este análisis.

2.2.2.2. Mercado de Enjoy English: en busca de poder entender un poco mejor la manera de pensar de las personas de la ciudad sobre el tipo de productos que se desean ofrecer con esta nueva empresa, se realizó un sondeo con un pequeño

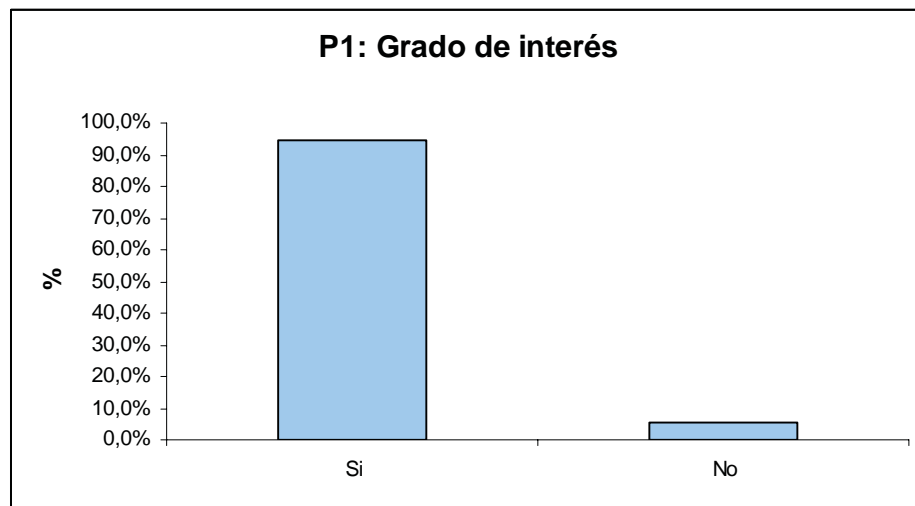
grupo de profesionales de empresas multinacionales y a estudiantes de últimos semestres de la Universidad Autónoma a quienes se les formularon 5 preguntas y cuyos resultados fueron los siguientes (Ver Anexo B):

Tamaño de la muestra: 55 personas

Considerando el tamaño de la muestra, versus el de la población potencialmente interesada en nuestros servicios, este ejercicio no es considerado una encuesta, sino un sondeo.

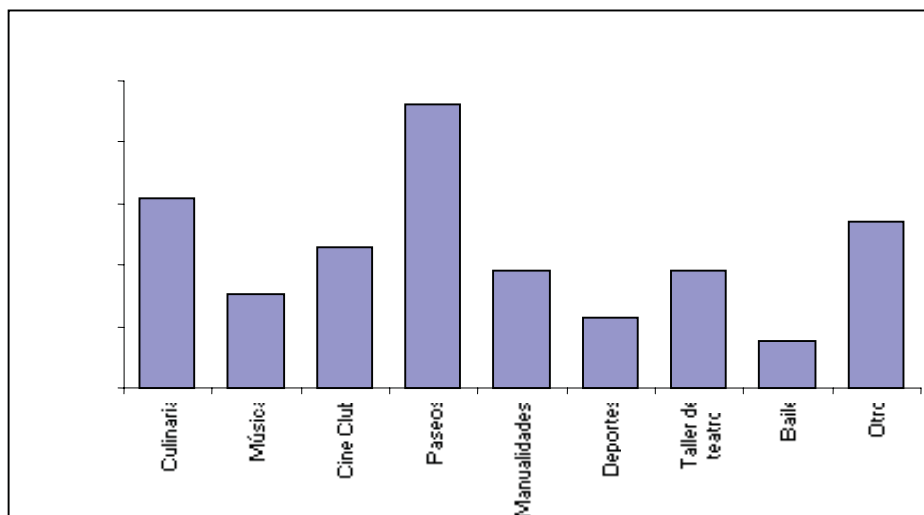
Se inició el sondeo ilustrando a las personas sobre la idea de negocio y preguntándoles si les llama la atención, siendo la respuesta de 52 de las 55 personas consultadas, que Si. Estas personas son la base para las demás preguntas.

Figura 2. Pregunta 1 – Resultado del sondeo



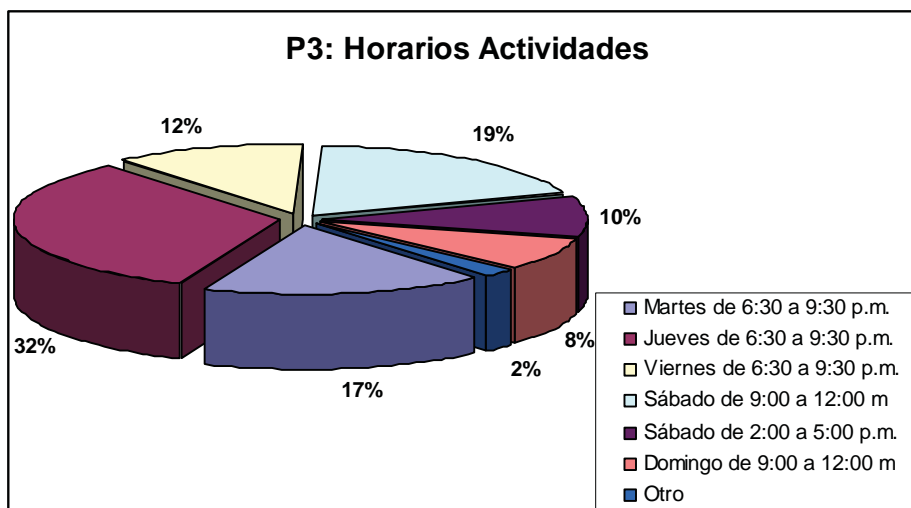
Cuando se preguntó sobre el tipo de actividades que las personas preferían realizar, las respuestas dieron a entender que la actividad que más les llama la atención son los paseos (dirigidos en otro idioma), con 23.1% de preferencia, seguido por las clases de Culinaria con 15.4%. La Figura 2 muestra gráficamente los resultados de esta pregunta.

Figura 3. Pregunta 2 – Resultado del sondeo



La pregunta 3 da una idea de cuáles son los mejores horarios cuando las actividades sean dirigidas a profesionales que trabajan con horario de oficinas. En esta, se concluye que los jueves en el horario nocturno es cuando las personas estarían más interesadas en asistir a las actividades.

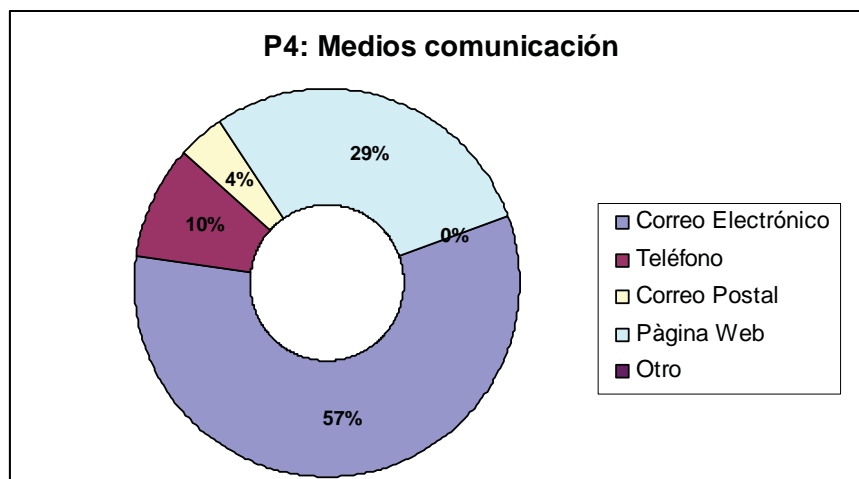
Figura 4. Pregunta 3 – Resultado del sondeo



La siguiente pregunta tenía como interés entender cuál sería el medio de comunicación que preferiría para recibir información sobre la programación de actividades y los horarios, así como información en general sobre el Club y sus

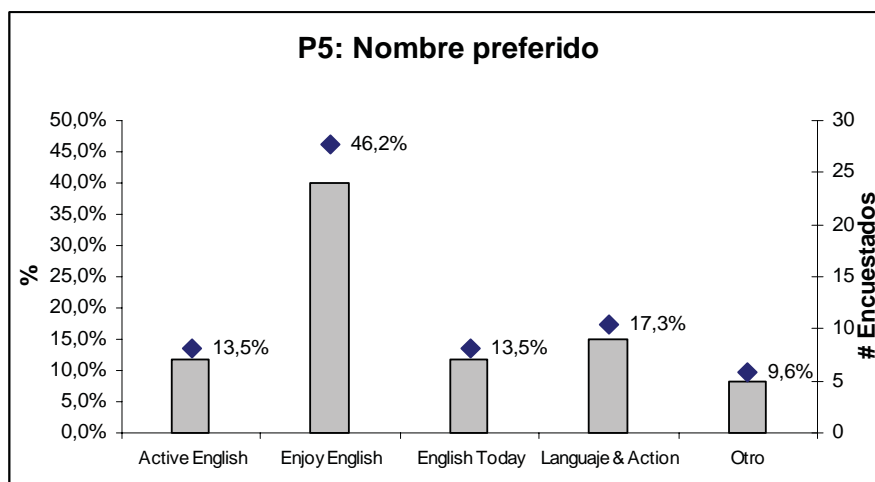
diferentes servicios. Allí fue preferido el correo electrónico por el 57.7% de los encuestados.

Figura 5. Pregunta 4 – Resultado del sondeo



Finalmente, se quiso saber cuál es el nombre que más relaciona con la actividad y servicios que se propone prestar con la nueva empresa, el mayor porcentaje de personas consultadas (46.2%) prefirió el nombre “Enjoy English”.

Figura 6. Pregunta 5 – Resultado del sondeo



2.3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

2.3.1. Clientes potenciales

Los clientes potenciales del servicio son:

- ✓ Personas que han estudiado o están estudiando idiomas y desean practicar.
- ✓ Personas que han viajado al exterior para aprender idiomas pero no practican por su propia cuenta.
- ✓ Profesionales que trabajan en empresas multinacionales y desean fortalecer sus competencias en idiomas.
- ✓ Estudiantes de colegio o universidad que desean practicar y/o aprender idiomas.
- ✓ Empresas que desean que sus empleados practiquen un idioma extranjero para incrementar su potencial.
- ✓ Jóvenes y niños que son conducidos por sus padres para aprender un idioma extranjero para prepararse para su vida profesional.
- ✓ Extranjeros que desean practicar y/o aprender el idioma local.
- ✓ Personas que dominan un idioma extranjero y quieren aprender o practicar un tema específico.
- ✓ Personas que desean medir su nivel de conocimiento de un idioma extranjero mediante una inmersión, pero no pueden pagar un viaje al exterior.

2.3.2. Características de los clientes. El contacto con los clientes del club se hará de manera directa entre la empresa y el asociado, evitando intermediarios en la prestación del servicio y aprovechando las oportunidades que brinda el poder comunicarse directamente con ellos y conocer sus necesidades.

Las principales características de los clientes son:

- ✓ Personas que comprenden la necesidad de dominar un idioma extranjero, ya sea por que lo requieren como una competencia para el desarrollo de su profesión o porque desean viajar a un país extranjero donde se habla una lengua extraña.
- ✓ Personas con un nivel cultural entre intermedio y alto, que han estudiado o están estudiando idiomas, profesionales de diversas carreras.

- ✓ Clientes con tiempo limitado para acceder a cursos de formación tradicionales, en muchos casos con familia (hijos) por lo que cuentan con pocas horas a la semana para invertir en su educación.

2.3.3. Bases de decisión de compra de los clientes.

2.3.3.1. Producto. Se ofrece un servicio útil e innovador, que redundará en beneficios para el cliente ya que al tiempo que se puede practicar un idioma que se desea o necesita aprender, se pueden conocer otros aspectos del conocimiento que pueden ser elegidos por los participantes de acuerdo con sus gustos. El servicio además es prestado con los más altos estándares de calidad. Las actividades realizadas se ejecutan en pequeños grupos de personas (entre 3 y 8 personas), con el fin de que los clientes puedan interactuar entre sí, además de hacerlo con el instructor.

2.3.3.2. Precio. El valor del servicio se encuentra al alcance de todas las personas, ya que los clientes sólo pagan por participar en cada actividad. No se cobra una mensualidad por pertenecer al club. En ese orden de ideas, las personas pueden invertir la cantidad que deseen, si quieren practicar más de una vez por semana pueden hacerlo, o con la frecuencia que deseen. El precio de la actividad oscila entre \$30.000 y \$50.000 dependiendo del costo de los insumos que se requieran para realizarla.

2.3.3.3. Plaza. Inicialmente, el club estará haciendo sus actividades en la ciudad de Cali, pero en el mediano plazo se espera poder incursionar en otras ciudades capitales como Bogotá, Medellín y Pereira. La ciudad de Cali cuenta con espacios acordes con las necesidades que se tienen para la prestación del servicio de fácil acceso y bastante comodidad donde las personas podrán sentirse confortables. De otro lado también se pueden conseguir con relativa facilidad personas que dominen idiomas extranjeros y puedan liderar una actividad manejando un grupo pequeño de personas.

2.3.3.4. Promoción. La promoción del producto se hará inicialmente a través de las empresas, se buscará hacer acuerdos con fondos de empleados para motivar

a sus socios a participar de las actividades. Estas personas podrán acceder a precios más favorables o a crédito a través de dichos fondos. Luego se incursionará en los institutos de idiomas y universidades, buscando estudiantes de últimos niveles de formación, estableciendo alianzas estratégicas con dichas instituciones que faciliten a sus estudiantes tener acceso a nuestros servicios a precios favorables y en horarios apropiados de acuerdo con sus necesidades. Una vez agotados estos recursos, se comenzará a promocionar el producto a través de medios masivos de comunicación (principalmente radio) utilizando programas reconocidos por estar orientados a personas de alto nivel cultural.

2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.4.1. Barreras especiales de ingreso y salida.

2.4.1.1. Barreras de Entrada.

- **Economías de escala:** en el mercado de la enseñanza y práctica de idiomas extranjeros existen empresas multinacionales con una gran capacidad de captar mercado y ofrecer costos competitivos. Sin embargo, el mercado actual no se rige mediante la diferenciación del servicio mediante el precio, por el contrario, estas grandes empresas pueden cobrar altos precios por sus productos contando sin embargo de gran cantidad de usuarios.
- **Otras desventajas en costos:** se cuenta con restricciones a nivel de costos por la poca capacidad de negociación que tendría nuestra empresa para la consecución de los implementos necesarios para el desarrollo del negocio. Esto puede llevarnos a encarecer el servicio por la negociación de pequeños volúmenes de materiales.
- **Diferenciación:** esta es la barrera de entrada que consideramos puede ser la más difícil de vencer, ya que se debe tener en cuenta que algunas empresas dedicadas a la enseñanza de idiomas en la ciudad como el Berlitz, el Centro Cultural Colomboamericano, el Learn English, etc. cuentan con mucho reconocimiento y hacen gran cantidad de pauta publicitaria en diferentes medios.

- **Requisitos de capital:** la inversión que se tiene estimado se debe realizar para el inicio de la empresa no es muy alta, esta no significa una barrera importante de entrada.
- **Costes de cambio:** esta barrera puede aplicarse hacia el cambio de personal entrenado, en este sentido, podría significar una barrera ya que se necesita contar con personas muy capacitadas y con características de conocimientos bastante específicos.
- **Acceso a los canales de distribución:** el acceso al mercado potencial del negocio no significa una barrera importante, ya que se cuenta con canales poco explorados y un alto potencial de personas con necesidad del producto.

2.4.1.2. Barreras de Salida. Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

- **Activos especializados, con escaso valor de liquidación o costes elevados de transferencia o conversión:** esta no significa una importante barrera de salida, ya que por tratarse de un club virtual, este no requerirá de una alta inversión en activos.
- **Costes fijos de salida:** el número de empleados con el que contará la empresa inicialmente no se estima muy alto, el costo de indemnización del personal no sería muy alto, sin embargo, debido a la legislación laboral en este sentido, puede significar una barrera de salida.
- **Interrelaciones estratégicas con otras unidades de la compañía:** esta podría ser una barrera de salida que debe ser analizada ya que el éxito de la empresa puede depender en gran parte de las posibles alianzas estratégicas que se hagan con otras empresas del sector para complementar sus actividades, así como con empresas multinacionales para ayudar en la formación de competencias en idiomas para sus empleados.

- **Barreras emocionales:** esta es una barrera del orden emocional, por lo que podría ser de significativa importancia para los socios.

- **Restricciones sociales y gubernamentales por la pérdida de empleos y los efectos económicos regionales:** las políticas gubernamentales en este sentido son escasas, pero, son proteccionistas hacia el lado de los empleados, por lo que debe ser considerado también como una barrera importante de salida.

2.4.2. Rivalidades existentes entre los competidores. La empresa no cuenta con competidores directos en este momento ya que en la actualidad en la ciudad de Cali no hay una empresa que brinde los servicios que nosotros ofreceríamos.

Los rivales más cercanos son los institutos de enseñanza de inglés, quienes podrían ver en nosotros una oportunidad de ampliar sus portafolios de servicios convirtiéndose en corto plazo en competidores nuestros. En este orden de ideas, vale la pena analizar la forma como compiten estas empresas en este momento.

2.4.3. Nuevos mercados y emergentes. Se hará principal énfasis en este aparte a la Educación No Formal, teniendo especial cuidado en los programas que son ofrecidos vía Web como cursos virtuales de idiomas.

Se tienen varios referentes sobre este tipo de programas, sus costos, tipo de servicios que se ofrecen, modos de pago, etc. Algunos de los programas más reconocidos de este medio se pueden observar en la tabla 5.

Tabla 5. Cursos virtuales

Programa	Modalidad	Características
http://www.blenglish.com/ English for Communication	Virtual	"Inglés para comunicarse" es un curso general de inglés, dirigido a la enseñanza de un inglés práctico que los estudiantes pueden usar en la vida diaria. El curso incluye gramática, expresión oral, audición, lectura, escritura y pronunciación, con el fin de mejorar la habilidad general de comunicación del estudiante. Costo: US\$ 30 / mes

Programa	Modalidad	Características
www.englishtown.es 1. Classic English 2. Business English 3. Preparación para los exámenes TOEIC® y TOEFL® 4. Inglés específico para diferentes ramas de la industria	Virtual	Englishtown desarrolló su sistema Efekta™ hace más de 5 años, invirtiendo 40 millones de dólares y con un sólo propósito en mente: combinar profesores y la tecnología más avanzada para acelerar drásticamente el ritmo de aprendizaje. Diploma certificado por una universidad Costo: 39 EUR / mes
http://www.firstlang.com/ 1. Inglés general 2. Inglés para el trabajo 3. Inglés de negocios 4. Inglés para el turismo 5. Conversación	Virtual	El curso de Inglés general consta de un total de 7 niveles, cada nivel con una duración de 60 a 75 horas, cada nivel con un costo de 198 EUR. El curso de inglés para el trabajo se divide en Intermedio bajo e Intermedio alto, cada nivel con una duración de 20 a 25 horas y un costo de 65 EUR.
http://www.wsi.edu.co/	Presencial	Un Método único, diferente y garantizado: el Multimethod® es un método comprobado que ha operado exitosamente en los centros Wall Street Institute en el mundo. Combina las últimas tecnologías en enseñanza de Inglés con instructores altamente calificados, inmerso en un ambiente total de habla inglesa. En Wall Street Institute los alumnos se sitúan en el centro del proceso de aprendizaje como verdaderos protagonistas. Nuestros estudiantes se comunican en Inglés siguiendo un proceso natural de adquisición del lenguaje, similar al de la lengua nativa, todo esto bajo un ambiente moderno y acogedor. - Flexibilidad: Ya que nuestros cursos son personalizados usted puede asistir y tomar sus clases como le sea conveniente. - Sin pérdida de clases: el curso de Wall Street Institute está diseñado para ajustarse a su tiempo y compromisos y no viceversa. Usted nunca perderá una clase ya que es usted quien las reserva, y si no puede asistir, tendrá la posibilidad de reprogramarla. Costo: no publicado
http://www.abaenglish.com/	Virtual	Un curso ideado para aprender inglés con el que podrás estudiar donde quieras, cuando quieras y al ritmo que quieras. Sin necesidad de desplazarte. Abierto 365 días al año, 24 horas al día. Tú marcas el ritmo de estudio. Si quieres dedicarle una hora a la semana como si quieres dedicarle ocho horas al día, tú avanzas con tu propio ritmo.

Programa	Modalidad	Características
		<p>Todo lo que necesitas es un ordenador con Internet y ganas de aprender.</p> <p>Un Profesor de inglés asignado desde el primer día. El Tutor revisa tus lecciones para evaluar tu aprendizaje y corregir tus errores. También responde a las dudas y preguntas que le envíes sobre gramática, vocabulario o expresiones.</p> <p>Costo: US\$49.90/mes</p>

Cabe anotar que todos los cursos virtuales ofrecen un período de prueba de 7 días, donde el estudiante puede acceder a la página Web e iniciar el curso, en caso de no desear con él durante ese período, puede cancelar la suscripción y no se le cobrará el valor del curso.

Aunque el objetivo de Enjoy English, no se relaciona con la enseñanza de idiomas, sino la práctica de los mismos de manera divertida y práctica, los cursos que fueron mencionados anteriormente, marcan una pauta del mercado y demuestra la posibilidad existente de poder ofrecer productos innovadores para los consumidores que gustan de los idiomas o que ven en ellos una necesidad para su crecimiento personal y profesional.

2.4.4. Poder de negociación de clientes y proveedores.

2.4.4.1. Poder de Negociación con los clientes.

- **Grado de concentración de las ventas:** al tratarse de una empresa de servicios, no se espera una alta concentración de las ventas, por el contrario se debe contar con un grupo grande de clientes (socios) para que la empresa pueda ser exitosa. Se debe procurar un bajo grado de concentración de los clientes y evitar los acuerdos comerciales con otras empresas que puedan presionar sobre los precios del servicio.
- **Importancia del producto vendido en relación con los costos totales del comprador:** el servicio que se prestará no tendrá un alto costo, de otro lado, el mercado en el que se piensa ingresar es el de los ejecutivos y profesionales de empresas que cuentan con altos ingresos, por lo tanto el precio del servicio no afectará de manera significativa los costos del cliente.

- **Nivel de diferenciación de los productos:** el servicio (producto) que ofreceremos se trata de un producto definitivamente diferenciador, por lo que se cuenta con poca o ninguna competencia directa este no será aspecto relevante para la negociación del precio por parte de los clientes.
- **Costes por cambiar de proveedor:** para nuestros clientes, el cambiar de proveedor del servicio no significaría ningún coste significativo. En caso de aparecer competencia directa en el mercado, este sería un factor importante que podría afectar el costo del servicio.
- **Amenaza real de integración hacia atrás de los compradores:** este podría significar un riesgo para la empresa, si los clientes decidieran realizar la práctica del idioma directamente con el instructor sin nosotros como intermediarios para planear y dirigir las actividades, esta es una amenaza que debe combatirse basándonos en el servicio y valor agregado de las actividades, con esto el cliente no sentirá la necesidad de librarse de este costo adicional.
- **Información que posea el comprador:** en el mercado de servicios no se acostumbra trabajar con una estructura de costos abierta, el cliente simplemente adquiere el servicio, disfruta de él porque sabe que está en capacidad de pagarlo pero no exige saber cuáles son los costos a los que incurre la empresa para buscar maneras de que su precio sea reducido.

2.4.4.2. Poder de negociación con los proveedores. Los principales proveedores de nuestra empresa serán los instructores que dirigirán las actividades y los clubes que nos alquilarán los espacios para la realización de las prácticas. Ambos proveedores tienen un alto poder de negociación, ya que la realización y éxito de la actividad depende de poder o no contar con ellos. Sin embargo, el mercado cuenta con un alto grupo de proveedores que pueden prestar el servicio.

Lo que se planea es poder establecer rangos de tarifas para los diferentes servicios que estaremos pagando, en el momento en que alguno de los proveedores quiera negociar por fuera del rango establecido se deben buscar

nuevos proveedores que puedan aceptar las condiciones inicialmente planteadas, si esto no resulta, entonces se procedería a negociar con los proveedores y afectando de manera directa el costo del servicio. Esta es una amenaza real para la empresa, puesto que por un lado los instructores pueden tener acceso fácilmente a información sobre los precios que están pagando los clientes y con base en esto tratar de presionar para que su tarifa sea aumentada. El poder de los clubes que alquilan los espacios no es tan alto ya que normalmente trabajan con tarifas fijas por horarios y estos no son cambiados para tomar ventaja de su situación.

2.4.4.3. Amenaza de ingreso de nuevos productos. Al inicio de nuestra empresa, pasaremos a ser un producto sustituto para las personas que pagan de manera periódica un instituto de inglés o de idiomas en general para poder practicar el idioma que han comenzado a aprender, probablemente en la misma institución o en otra. Este período en que estaremos gozando de poder ofrecer precios más cómodos que atraigan a los nuevos clientes, será un período decisivo para el éxito a mediano plazo de la empresa, ya que en el momento que el producto sea conocido en la ciudad, comenzarán a aparecer productos sustitutos y competencia directa que trate de atraer los clientes que ya hemos captado.

Los productos sustitutos pueden provenir de las mismas instituciones que tratarán de ofrecer servicios más baratos aprovechando la infraestructura con la que ya cuentan y el pool de profesores que pueden negociar a precios más favorables. Para tratar de frenar el impacto de estos posibles competidores, debemos mostrar un alto grado de innovación y creatividad en las actividades que realicemos, de tal forma que no sea fácil atraer nuestros clientes con productos comunes y enfocados a la metodología de enseñanza tradicional.

2.5. ESTRATEGIA DE MERCADO

2.5.1. Concepto del producto o servicio.

2.5.1.1. Descripción detallada del servicio. Enjoy English es una empresa que reconoció la necesidad de abrir espacios diferentes a los académicos para la práctica de idiomas, ofreciendo un complemento a la formación tradicional.

Enjoy English ofrece espacios innovadores para la realización de actividades lúdicas que permiten no sólo el aprendizaje de nuevo vocabulario y el mejoramiento de las habilidades conversacionales, sino también el desarrollo de destrezas en otras áreas del conocimiento.

Nuestro club funciona de manera virtual a través del Internet en su página www.enjoyenglishclub.com donde los socios del club, motivados por el interés de practicar una lengua extranjera, se inscriben para recibir de manera periódica información sobre las actividades que se realizarán por parte del club. Los socios pueden ingresar al website y hacer su pre-inscripción de manera voluntaria para las actividades en las que desee participar. Cuando el cupo mínimo para la realización de la actividad se ha completado, un colaborador de la empresa, se pondrá en contacto con el socio para confirmar su asistencia y forma de pago. En este momento se concreta el cupo necesario para la realización de la actividad y se programa una fecha.

Todas las actividades logísticas para la realización de la actividad, consecución de los materiales e implementos necesarios, el instructor o instructores que conducirán la actividad, el sitio más adecuado que se adapte a los requerimientos de cada actividad, etc., serán coordinadas y ejecutadas por Enjoy English Club.

Otra manera de llegar a nuestros clientes, es estableciendo convenios con los fondos de empleados de las empresas ubicadas en la región ofreciendo algún beneficio (descuentos, bonos, actividades orientadas a fortalecimiento de competencias, etc.) a los empleados de dichas empresas por hacer el pago a través del fondo.

Una vez se halla alcanzado un reconocimiento de la empresa en la ciudad, puede pensarse también en crear alianzas estratégicas con algunas instituciones dedicadas a la enseñanza de idiomas extranjeros, quienes podrían ofrecer a sus clientes como complemento a sus servicios, acceder a nuestro club con precios favorables.

2.5.1.2. Imagen de la marca. Enjoy English, mediante su logo buscará ser identificado en el mercado, las imágenes y colores usados en éste serán característicos de la empresa y serán la base para su publicidad gráfica. El diseño de su página Web y demás información institucional se basará en estos dos aspectos (logo y colores).

EEC serán las siglas de Enjoy English Club, que es el sitio virtual donde las personas podrán acceder para obtener información de los productos, programación, costos, etc. así como afiliarse al Club de manera virtual para seguir recibiendo esta información vía correo electrónico (e-mail).

Figura 7. Logo de la empresa



En la figura 8 se observa el diseño de la página Web que se encuentra reservada bajo el dominio www.enjoyenglishclub.com y que puede ser consultada por los clientes de la empresa de manera gratuita y será el centro de reunión de todos los socios de dicho club virtual.

Figura 8. www.enjoyenglishclub.com



El slogan creado para complementar la imagen de marca es: “Enjoy English – An amazing way”. Que pretende comunicar en pocas palabras que esta es una alternativa diferente y novedosa de relacionarse con los idiomas extranjeros.

2.5.1.3. Especificaciones. Las principales especificaciones de calidad del servicio deben ser definidas con base en los siguientes factores:

- **Confiabilidad:** debemos asegurarnos que las actividades planeadas se realicen de la forma exacta como fueron ofrecidas en términos de:
 - ✓ Puntualidad al inicio de la actividad
 - ✓ Duración de la actividad
 - ✓ Cumplimiento de las expectativas de aprendizaje
 - ✓ Ubicación del sitio donde se desarrolla la actividad
 - ✓ Costo acorde con los logros
- **Velocidad de respuesta:** la disposición inmediata para atender a los clientes y dar un pronto servicio. La velocidad de respuesta implica características de horario y tiempo, las cuales se ven reflejadas en los siguientes factores:
 - ✓ Tiempo de espera para ser atendido
 - ✓ Tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio
 - ✓ Accesibilidad a la página Web de manera ágil y oportuna
 - ✓ Respuesta a sugerencias y reclamos

- **Servicio:** el conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza. Este se encuentra asociado a características del servicio como:

- ✓ Cortesía
- ✓ Servicialidad
- ✓ Competencia
- ✓ Credibilidad

- **Empatía:** Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes. Buscar hacer sentir al usuario que se le trata individualmente, como alguien especial, le provocara tener una buena opinión de la empresa.

2.5.1.4. Fortalezas y debilidades del servicio.

Tabla 6. Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Poca o ninguna competencia directa • Alto interés de las personas en aprender nuevos idiomas • Nuevas exigencias del mercado laboral referentes a dominio de idiomas • Incremento significativo del acceso a Internet en la ciudad • Alta cantidad de personas que han estudiado o estudian idiomas y desean practicarlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del producto en el mercado • Abundancia de productos sustitutos • Poco poder de negociación con los proveedores • Poco conocimiento del mercado

2.5.1.5. Marketing Mix.

- **Estrategia de producto:**

- ✓ **Marca:** el nombre de la empresa es Enjoy English. Este nombre es el resultado de una encuesta realizada entre diferentes personas, donde se dio a escoger a las personas entre diferentes nombres tales como: Active English,

English Today, Lenguaje and action, siendo el nombre preferido entre los encuestados el de Enjoy English, dado que es un nombre que representa lo que la empresa planea que es principalmente que las personas disfruten del idioma y que lo realicen por intermedio de un club para que ello no represente un trabajo adicional para las personas interesadas.

✓ **Ciclo de vida:** dentro del ciclo de vida del producto, el servicio que se ofrece en esta empresa, se encuentra en la etapa de Introducción, en este momento del negocio, este servicio se encuentra poco explotado, tiene bajas ventas y pocos competidores. Para que el producto pueda ingresar a la etapa de crecimiento tendrá que hacerse un aporte considerable en mercadeo, con el fin de que sea conocido a nivel regional y pueda incrementarse el volumen de ventas. Igualmente, en esa etapa comenzarán los competidores a ingresar fuertemente en el mercado, por lo que habrá que diseñar estrategias que permitan contrarrestar esta competencia.

- **Estrategia de distribución:**

✓ **Alternativas de penetración:** la distribución del servicio se basará en el contacto directo con el cliente, se contará con asesores comerciales quienes serán los encargados de distribuir la información referente a cada una de las actividades a los clientes potenciales. El acceso a empresas donde pueda brindarse este servicio a los empleados de las mismas, por iniciativa de la misma empresa o por intermedio de los fondos de empleados será una de las principales alternativas de penetración en el mercado.

Otros mercados potenciales como son los estudiantes de instituciones de idiomas se contactarán por medio de publicidad impresa y publicidad directa, con estas personas se establecerá una estrategia para penetrar en el mercado como un complemento de los conocimientos que están adquiriendo en su instituto mediante la práctica adecuada al nivel que estén cursando.

Otra táctica de penetración a seguir es mediante las referencias brindadas por otros participantes o clientes, mediante encuestas de calificación de las

actividades y otros medios escritos, se solicitará a los participantes que refieran a personas que puedan estar interesadas en nuestros servicios para poder contactarlos y transmitirles información sobre los mismos.

- **Estrategias de ventas:**

- ✓ **Clientes iniciales:** Los clientes iniciales del negocio son personas que trabajan en grandes empresas, empresas multinacionales, estudiantes de institutos de idiomas, estudiantes universitarios, estudiantes de colegios y personas extranjeras de países no hispanos que se han radicado en el país.

- ✓ **Clientes que recibirán el mayor esfuerzo de venta:** Inicialmente los clientes que recibirán el mayor esfuerzo son los empleados de las empresas multinacionales, a estos clientes se les harán contactos directos y a través de los fondos de empleados de las empresas. Se les enviarán e-mail de invitación para visitar nuestra página Web y publicidad escrita.

- ✓ **Mecanismos de identificación de clientes potenciales y formas de establecer contactos con ellos:** Los clientes potenciales son todas aquellas personas que estén estudiando o hayan estudiado idiomas extranjeros, principalmente aquellos que no tienen oportunidad en el día a día de practicar dicho idioma. Por este motivo, consideramos que las empresas multinacionales es donde dichas personas se encuentran en mayor concentración, dado que al ser un requisito para poder acceder a estos empleos, las personas se han visto en la necesidad de estudiarlo, aunque sus funciones actuales no le impliquen utilizarlo.

Estas personas pueden ser identificadas fácilmente dentro de bases de datos de empleados de empresas y de ex-estudiantes de instituciones de idiomas. El contacto se establecería de manera directa, telefónica o mediante correos electrónicos.

- ✓ **Características del producto o servicio (calidad, precio, entrega rápida y cumplida, garantías, servicios, etc.) que se enfatizarán en la venta:** Las

principales características del producto que pueden motivar a las personas a adquirir el producto son:

- Producto innovador
- Puede ser adquirido en diferentes horarios que se acomoden al tiempo libre del interesado
- Es un club donde además de poder adquirir los productos a la venta, tendrá acceso a productos gratis por ser miembro
- No existe un vínculo permanente con la empresa si el interesado no lo desea, puede tomar las actividades que quiera sin tener un gasto mensual fijo
- Se cuenta con los mejores instructores, personas capacitadas e idóneas para dirigir las actividades

✓ **Conceptos especiales que se utilizarán para motivar la venta:** La venta se motivará haciendo énfasis en la importancia que tiene practicar los idiomas extranjeros con el fin de mejorar las capacidades de escucha y habla. Permanentemente por nuestras ocupaciones del día a día, debemos hablar en nuestro idioma nativo, por este motivo debemos sacar espacios diferentes para practicar el idioma que hemos estudiado (o estamos estudiando). La forma que estamos ofreciendo para practicar dicho idioma además es una manera dinámica y lúdica, las personas podrán divertirse al tiempo que realizan la actividad y aprenderán algo nuevo.

- **Estrategia de precios:**

✓ **Políticas de precio de la competencia:** Aunque no existe competencia directa para el servicio que se prestará, al menos no en la ciudad. El mercado de enseñanza de idiomas extranjeros no demuestra una política establecida entre los diferentes competidores, los precios de los productos varían dependiendo de la institución y aunque no existe guerra de precios, si existe un portafolio de precios al alcance de las diferentes necesidades. El precio de un nivel de idiomas en un instituto puede oscilar entre \$140.000 y \$500.000 dependiendo de la intensidad de la enseñanza, el tamaño de los grupos, el reconocimiento de la empresa, etc.

La Tabla 7 muestra los precios entre los cuales oscilan los cursos de idiomas ofrecidos en la ciudad de Cali, entre estas instituciones se encuentran algunas de reconocimiento nacional e internacional, así como otras instituciones que brindan programas especiales e innovadores tratando de alejarse un poco del sistema tradicional. Es importante tener en cuenta que para la recopilación de esta información se debieron visitar las instituciones, la mayoría de ellas no están dispuestas a brindar información vía telefónica e incluso sólo indican el precio de sus productos una vez se ha realizado una entrevista y una prueba de nivelación al interesado.

Tabla 7. Caracterización instituciones en Cali

Instituto	Ubicación	Programa	Costos
Centro Colombo Americano	Norte (Granada) Sur	Inglés para Adultos (15 Niveles). Inglés para niños y jóvenes. Programas de inglés avanzado (pronunciación, Conversación, Gramática, Lectura y Escritura, Inglés de Negocios.	\$160.000 (4 y 5 días a la semana, sáb. 5 horas). \$80.000 (2 días a la semana). \$300.000 (semestrales P.kids & Teens).
Orange International	Norte (Versalles)	Entrenimiento, lúdico, convesacional, cada proceso es independiente, método exclusivo basado en seriado cómico primero hablar.	
Berlitz	Norte (Santa Mónica) -Sur (Capri)	Diseñan programas acordes a las necesidades y al nivel de cada persona. Antes de iniciar es necesario realizar un test en www.berlitz.com.co	Depende del programa diseñado para el alumno. El costo oscila entre 170 y 230 mil pesos mensuales.
Alianza Colombo Francesa	Norte (Av. Sexta)	Cultural francesa y enseñanza de la lengua adultos y niños. Asesoría para estudios universitarios en Francia, clases particulares para adultos, clases conversación avanzada preparación para pruebas DELF y DALF.	Matricula anual de \$60.000. Bloques de 60 horas \$465.000, Los materiales \$100.000 (2 libros y 1 CD para 180)
Lesaru LTDA	Sur (Tequendama)	Básico - Intermedio - Avanzado. Dura 9 meses	El costo del curso completo más el material de estudio es de \$2.300.000
Centro Cultural Colombo Alemán	San Fernando	Curso verano 16 julio a agosto \$ 350.000 + material libro guia , libro de ejercicios cd \$80.000. Inicial programa semestralmente.	Verano \$350.000 Semestre \$986.500

Este estudio de costos mostrado en la Tabla 3, debe caracterizarse también teniendo en cuenta otras variables que explican el porqué de las marcadas diferencias entre los diferentes precios:

- Centro Colombo Americano (www.colomboamericano.edu.co):
 - Implementan enfoque comunicativo ayudando a crear, comprender y conectar el conocimiento de inglés del estudiante con la vida cotidiana. Para P. Kids&Teens: juegos, dinámicas infantiles, videos, cuentos, actividades.
 - Tienen programas gratuitos de apoyo como Clubes, biblioteca bilingüe, laboratorio de idiomas.
 - No otorga título, certifica los niveles en las horas vistos.
 - Grupos entre 5 y 20 estudiantes
 - Realizan al finalizar el programa examen Slep. Ofrece también cursos de preparación para exámenes: MELICET, TOEFL.
- Orange Internacional:
 - Exigen 5 horas de asistencia min semanales.
 - Certificado a los 6 meses como interprete. Cada mes y medio certificación parcial.
 - Educación personalizada (un estudiante por profesor)
 - Alianza Colombo Francesa (www.cali.alianzafrancesa.org.co):
 - Música, Videos, T.V. PC Sala multimedia, juegos. La Alianza Francesa le propone un programa lingüístico elaborado por módulos de acuerdo con su nivel y necesidades. El aprendizaje se centra tanto en el desarrollo de actividades de comprensión como de producción y de interacción mediante un método comunicativo basado en un acercamiento intercultural. Estos cursos están dirigidos a un público deseoso de adquirir conocimientos en francés general a partir de los 9 años.
 - Grupos entre 8 y 17 personas.
- Lesaru LTDA:
 - Metodología basada en la nemotecnia (recordar con imágenes, gestos y sonidos).
 - Certificación como intérprete del idioma inglés.

- Grupos entre 1 y 8 personas.
- En los primeros 3 meses logra el estudiante debe hablar como un chico de 4 a 5 años, en intermedio chico de 7 a 10 años, avanzado muchacho de 15 años.
- Centro Cultural Colombo Alemán:
 - 4 habilidades hablar leer escribir y escuchar.
 - Certificación al terminar cada curso
 - Grupos entre 8 y 12 personas.
 - Llevan 18 años en Cali y los últimos 4 como Centro Cultural. Hacen eventos como fiestas, comida, para comparar culturas, asesorías, Test DAF.
- KOE (www.koeonline.com):
 - El programa está orientado a que las personas hablen de verdad, mediante actividades de aplicación: como jugar parques, vocabulario, etc.
 - No hay horario fijo, se programan las tutorías como una cita.
 - Certificado al finalizar cada nivel (básico, intermedio y avanzado)
 - Grupos con máximo 10 personas.

• **Precio previsto:** Nuestro producto básico serán las actividades para la práctica de idiomas extranjeros, estas actividades con duración de 2 horas, tendrían un precio variable calculado mediante el método basado en el costo total. Este precio debe oscilar entre \$30.000 y \$60.000 por cada actividad.

Otros productos ofrecidos por la institución como inmersiones en idiomas, tienen costos más altos y requieren de mayor cantidad de insumos y logística, por lo que para estas actividades aunque su precio se calcularía mediante el mismo método, los precios pueden oscilar entre \$500.000 y \$1.000.000 por día.

• **Margen de utilidad unitario mínimo para cubrir inversión y rendimiento mínimo:** Se ha estimado trabajar con un margen de utilidad cercano al 50%, aunque se espera que la inversión para el desarrollo del proyecto no sea alta, se ha considerado que el tiempo de retorno de dicha inversión no puede ser superior a 1 año.

- **Posibilidad de que el precio previsto le brinde al producto una entrada rápida en el mercado:** En la medida que las actividades realizadas puedan tener bajos precios, consideramos que el mercado puede sentirse atraído por ellos ya que representa una inversión muy inferior a la de pagar un instituto de enseñanza tradicional. Las personas pueden realizar la cantidad de actividades que deseen cada mes o con la frecuencia que deseen, por este motivo no implicaría un costo fijo mensual para ellos.

Aunque se ha pensado en crear membresías para el club, donde los interesados puedan pagar una mensualidad o anualidad y gracias a ello puedan acceder a otros productos y beneficios, además de poder participar en las actividades que deseen sin un costo adicional, esta alternativa sería analizada a mediano plazo con un mayor conocimiento del precio y del mercado.

- **Potencial de expansión del mercado previsto:** Consideramos que el mercado previsto se expandirá rápidamente, en la misma proporción en que ha venido creciendo el mercado de enseñanza de idiomas. No sólo en la ciudad este mercado ha crecido considerablemente, sino que el mundo entero muestra un gran interés por el aprendizaje de idiomas. Se dice que a inicios del siglo XXI, el número de hablantes no nativos del idioma inglés es tres veces el número de personas que lo tienen como lengua materna, sólo en China, en la actualidad hay más personas estudiando inglés que hablantes nativos en el mundo.

- **Justificación para un precio diferente al de la competencia:** El mercado de enseñanza de idiomas extranjeros no muestra una política clara de fijación de precios, estos varían entre competidores y los productos tienen diferencias también. El precio estimado para nuestro producto está por debajo del de la competencia, porque el producto ofrecido es diferente, la duración de las actividades, el uso de recursos, el tipo de instructores, etc. varían con respecto al resto de competidores.

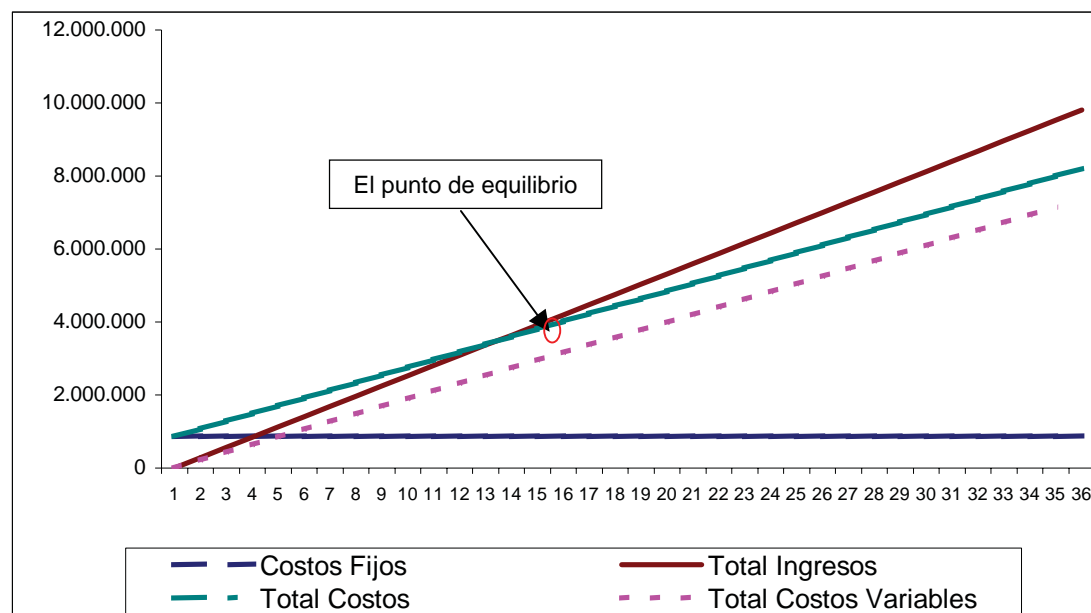
- **Posibles niveles de variación de precio para resistir una guerra de precios:** En la medida que el producto sea conocido en el mercado y contemos con una venta alta del mismo, el margen de utilidad estimado puede ser reducido

con el fin de soportar el posible apareamiento de competencia directa y una guerra de precios asociada a la misma.

El precio de los productos ofrecidos será calculado con el método basado en el costo total, por lo que la manera en que puede reducirse dicho precio también, es reduciendo el costo de los insumos utilizados para cada actividad.

- **Análisis de la relación precio-volumen-utilidad:**

Figura 9. Punto de Equilibrio



Analizando el punto de equilibrio de la Figura 1, encontramos que de acuerdo con los gastos fijos y variables estimados hasta ahora, el negocio debe vender al menos 13 productos mensualmente para no tener pérdidas.

Este análisis se realizó siguiendo las siguientes premisas:

- ✓ Los costos fijos estarían dados por:
 - Sueldo de una persona encargada de la logística de las actividades y consecución de los clientes. Esta persona tendría un salario básico de \$500.000 (por este motivo se considera un costo fijo de \$760.000 considerando los gastos

adicionales en que incurrirá la empresa para el pago de salud, cesantías, parafiscales, etc.).

- Gastos varios asociados a transporte, refrigerios, etc. Por valor de \$100.000 mensuales. Este gasto se ha estimado en este valor considerando que puede ser controlado para que no se incremente.

✓ Los costos variables están dados por:

- El costo del instructor de cada actividad, considerado como \$50.000 según las actividades previas que se han realizado y de acuerdo con los salarios devengados actualmente por los instructores en las instituciones de idiomas.

- Costos de insumos por actividad, para éste se ha estimado un valor de \$100.000, este costo es bastante crítico para la curva, por lo que se deben planear actividades cuyos costos no superen esta cifra.

- Comisión por venta que será reconocida a la persona que realice las actividades y que será de \$20.000 por cada actividad. Esta comisión fue estimada presupuestando que una persona dedicada a este empleo puede realizar en condiciones normales 1 actividad diaria, por lo que puede tener unas comisiones de alrededor de \$500.000 mensuales, que sumadas con su salario sería de aproximadamente un millón mensual.

- El arrendamiento del local donde se realice la actividad. Las actividades que se realizaron antes de la realización de este documento se desarrollaron en un club ubicado al sur de la ciudad, donde el costo de alquiler de un salón dotado de los elementos necesarios para la actividad es de \$40.000. Por tanto este fue el valor considerado para el ejercicio.

Nota: no se ha estimado para la realización de este proyecto, incluir el costo fijo de alquiler de un local donde se realicen las actividades ya que esto implica un incremento considerable en los costos fijos y haría que el punto de equilibrio fuera de alrededor de 20 actividades mensuales.

- **Los descuentos que se planea ofrecer consisten en:** Acuerdos comerciales con fondos de empleados: se brinda un 10% de descuento a los socios de los fondos de empleados por cada actividad en la que participen.

Membresías del club: las personas que se hagan socios del club y paguen la membresía, tendrán un ahorro de aproximadamente 50% en las actividades en las que participe.

- **Política de cartera:** Las ventas que se realicen a crédito serán aquellas que se hagan a través de los fondos de empleados, éstos harían el descuento a su asociado directamente de la nómina. El plazo de pago de estos créditos es de 1 mes. Las demás actividades realizadas serán con pago inmediato a través de efectivo o tarjeta de crédito.

No se ha considerado abrir un sistema de crédito para la financiación de las actividades dado que son de bajo costo y están enfocadas a personas con ingresos altos.

- **Estrategia de promoción:** inicialmente, no se contemplará un presupuesto para promoción, por lo que esta será realizada directamente por la persona encargada de la coordinación de las actividades. Los productos serán dados a conocer de manera directa llegando a los clientes potenciales por medio del representante.

- **Estrategia de comunicación:** la estrategia de comunicación que se seguirá está basada en la utilización del Internet para el contacto directo con nuestros clientes y posibles futuros clientes. A través de nuestra página Web www.enjoyenglishclub.com y el correo electrónico info@enjoyenglishclub.com, se realizarán planes de comunicación que buscarán la recordación de la empresa, informar la programación de las actividades, entregar boletines que muestren fotografías de las actividades realizadas, publicar en la página Web información referente al aprendizaje de idiomas que motive a las personas a ingresar a ella para obtener servicios de manera gratuita.

La estrategia de comunicación igualmente contempla la utilización de material impreso, principalmente volantes para entregar en sitios estratégicos como en las afueras de universidades e instituciones de enseñanza de idiomas, en empresas grandes y medianas, estos volantes traerían promociones que puedan ser

aprovechadas por el portador para obtener descuentos en actividades, con el fin de atraer nuevos clientes, así como darles a conocer la empresa y atraer nuevos clientes. Estas actividades se realizarían en momentos estratégicos para buscar el incremento de ventas.

Otra alternativa que debe ser evaluada para lograr la mayor comunicación y penetración, es la utilización de medios radiales, mediante la participación en programas dirigidos a personas adultas y donde se traten temas para personas que pudieran estar interesados en nuestros productos.

- **Estrategia de servicio:** tratándose nuestra empresa de una empresa de servicios, el factor servicio debe ser una de nuestras principales estrategias de mercadeo, esto será consolidado utilizando realizando de manera permanente un seguimiento a cada una de las actividades realizadas y midiendo la calidad del servicio prestado, mediante encuestas que permitan una retroalimentación directa, mediante seguimiento a los diferentes facilitadores de las actividades para verificar que el servicio que prestan se ajusta a las expectativas de los clientes, que estamos cumpliendo a cabalidad con las especificaciones de nuestros productos y que estas especificaciones están ajustadas con los deseos de nuestros clientes.

La estrategia de servicio estará basada en el seguimiento de procedimientos específicamente establecidos para cada uno de los servicios prestados por la empresa, los procedimientos y especificaciones deben contemplar las diferentes actividades que deben realizarse para el fiel cumplimiento de los objetivos y las especificaciones indicarían las variables que debemos medir y evaluar para ver si estos objetivos se han cumplido y en qué nivel. Mediante encuestas permanentemente se hará un monitoreo para verificar que las especificaciones se ajustan a las necesidades del cliente.

- **Proyección de ventas:**

Tabla 8. Proyección de ventas

			Volumen de ventas (Unidades)
Proyección de Ventas	1^{er} Trimestre	M1	24
		M2	24
		M3	24
	2^{do} Trimestre	M1	36
		M2	36
		M3	36
	3^{er} Trimestre	M1	48
		M2	48
		M3	48
	4^{to} Trimestre	M1	60
		M2	60
		M3	60
	1^{er} año		504
	2^{do} año		700
	3^{er} año		756

Esta proyección de ventas se ha construido de acuerdo con las siguientes premisas:

- ✓ Durante el primer trimestre se estima realizar 1 actividad diaria 6 días por semana, por este motivo durante el primer trimestre se harían 24 actividades mensuales.
- ✓ El segundo semestre se estima realizar 2 actividades diarias 3 días de la semana y 1 actividad los demás días, de esta manera se realizarían 9 actividades semanales y 36 mensuales.
- ✓ El tercer semestre se aumentarían las actividades para completar 2 actividades diarias 6 días de la semana, así se harían 48 actividades al mes.
- ✓ El último trimestre se harían 3 actividades durante 3 días de la semana y los otros 3 días se harían 2 actividades.
- ✓ El segundo año se considera crecer alrededor del 30%, mientras que a partir del tercer año es probable que el crecimiento no supere el 8%. Para este análisis partimos de la base de tener la capacidad y la estructura para poder desarrollar al menos 60 actividades mensuales, de poder realizar el total de estas actividades anualmente, para el tercer año, teniendo en cuenta que la empresa llegaría a un

período de madurez donde deberán crearse nuevas estrategias que permitan retener los clientes y superar la nueva competencia.

En las consideraciones de esta proyección de ventas, se debe considerar que algunos meses del año, las personas pueden no estar interesadas en realizar actividades de aprendizaje, es el caso de Diciembre y Enero, por este motivo, las ventas durante esos meses se podrían ver afectadas, teniéndose que recurrir a actividades de mercadeo y promocionales para que se pueda nivelar esta situación durante los meses anteriores o posteriores y así no ver afectado el pronóstico anual.

3. ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO

3.1. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO

3.1.1. Servicio Tipo I (Actividades para la práctica de idiomas extranjeros).

- **Descripción.** Eventos dirigidos a personas con conocimiento intermedio a alto de un idioma extranjero, conducidos por personal experto en el idioma y con conocimientos de un tema que pueda resultar lúdico para los interesados (por ejemplo: música, pintura, cocina, manualidades, danzas, teatro, etc.).
- **Capacidad.** Cada actividad se realiza con un mínimo de 6 personas y un máximo de 8.
- **Cualidades.** Las actividades son realizadas de manera lúdica, dirigidas el 100% del tiempo en el idioma que es de interés para los participantes, por personas con alto conocimiento del idioma. Durante la actividad se brinda un material escrito a cada participante que le sirve de guía para el desarrollo de la misma, sin embargo, este material no contiene bases dialécticas, ni guías gramaticales, solamente información referente al tema que se está tratando y que sirven para enriquecer la calidad de la actividad. A lo largo de la actividad cada persona sólo puede participar en el idioma que se está trabajando, y los errores cometidos por la persona en su pronunciación, utilización de palabras, construcción de frases, etc. no serán corregidas por el facilitador de manera directa, pero al final de cada actividad se brinda un espacio para que las dudas puedan ser resueltas de manera personalizada.
- **Diseño.** Cada actividad es diseñada por la persona que tiene dominio del tema a desarrollar, este diseño se realiza siguiendo un procedimiento que busca que durante la misma se logre aprendizaje y práctica del idioma. Las actividades no deben tener una duración superior a 2 horas, y durante este tiempo cada persona debe obtener un resultado que sea tangible, es decir, si se realiza por

ejemplo una clase de cocina, al final de la actividad cada persona debe tener como resultado un plato cocinado por él mismo o en conjunto con todo el grupo; o si se realiza una actividad de elaboración de adornos navideños, cada persona al final de la actividad debió aprender la forma como se realiza el adorno y tener uno para llevar a su casa. Durante el diseño de la actividad, el conductor debe de igual manera preparar una guía escrita en el idioma a trabajar, que sirva para orientar a las personas que realizarán la actividad y que les permitan ver el logro de los objetivos al final de la misma; la guía debe ser revisada por una persona de la empresa con capacidad de comprender el idioma y se verificará que contenga al menos los siguientes puntos: a) Objetivo de la actividad; b) Antecedentes a tener en cuenta; c) Procedimiento; d) Nuevos términos en el idioma extranjero.

- **Tecnología y recursos.** Los principales recursos a utilizar en cada actividad son: espacio físico apropiado para la actividad, este puede consistir en un salón dotado de sillas y mesas donde puedan realizarse las actividades, o una cocina con utensilios necesarios para cocinar un plato, o un espacio al aire libre donde puedan realizarse una escena para el aprendizaje de grabación cinematográfica, etc. De igual manera, la tecnología que se requiera para cada actividad debe ser suministrada por la empresa, en el caso en que se requiera la utilización de equipos costosos o específicos para el desarrollo de una actividad, estos deberían ser suministrados por la persona que conducirá la actividad y ello deberá tenerse en cuenta para el cálculo el precio. La tecnología y recursos mínimos con los que se debe contar cuando las actividades son realizadas en un sitio cerrado son: mesas, sillas, baño, tablero o papelógrafo, refrigerio (gaseosa, agua, galletas, etc.) y elementos de escritura (marcadores, lápices y lapiceros).

3.1.2. Servicio Tipo II (Inmersiones de idiomas).

- **Descripción.** Eventos dirigidos a personas con conocimiento intermedio a alto de un idioma extranjero, conducidos por personas con alto conocimiento del idioma. Durante el evento se realizan una o varias actividades que hagan sentir a la persona o personas participantes como si estuvieran en un país donde se hable ese idioma. Todas las actividades realizadas durante la inmersión son conducidas en espacios adecuados para que los participantes se separen por completo de su

idioma nativo y puedan pensar, hablar y actuar de acuerdo al idioma que desean aprender.

- **Capacidad.** Cada actividad se realiza con un mínimo de 1 persona y un máximo de 3.

- **Cualidades.** Estas actividades son realizadas 100% en el idioma que es tema de estudio, la persona o personas que participan de estas actividades son conducidas a un sitio fuera de la ciudad, completamente adecuado para la realización de la actividad y donde el participante se sentirá como que estuviera visitando un país donde se hable dicho idioma. Todas las personas que facilitarán la práctica serán personas que dominan el idioma y que motivarán el uso de ese idioma durante todo el tiempo. El espacio utilizado para la práctica del idioma, es acondicionado completamente y las actividades realizadas durante el tiempo que dure la actividad se realizan con base en una investigación realizada sobre la cultura de las zonas donde se habla dicho idioma.

- **Diseño.** Las inmersiones son diseñadas por un grupo de expertos que son conseguidos de acuerdo con el idioma que se trabajará. El grupo incluye al menos una persona que domina este idioma nativamente, un experto en educación que ayude con el diseño desde un punto de vista académico y una persona encargada de la logística de la actividad. Para este diseño se sigue un procedimiento que contiene todas las actividades a realizarse para el completo cumplimiento de los objetivos de la inmersión. El objetivo principal de estas actividades es que al final de la misma, el o los participantes se encuentren en capacidad de interactuar con el idioma y defenderse en un país extranjero.

El diseño de la actividad debe entregar como resultado, una guía que se seguirá durante el tiempo estimado para la práctica, esta tiene como objetivo que cada una de las actividades que se realicen sea cumplida a cabalidad y que los objetivos de cada una de ellas pueda ser medido al final de la inmersión. La guía debe ser revisada por una persona de la empresa con capacidad de comprender el idioma y se verificará que contenga al menos los siguientes puntos: a) Objetivo de la inmersión; b) Antecedentes a tener en cuenta; c) Listado de actividades a

realizarse; d) Objetivo de cada actividad; e) Duración de las actividades; f) Recursos necesarios para cada actividad; g) Método para medir el resultado de la actividad; h) Método para medir el logro de los objetivos de la inmersión.

- **Tecnología y recursos.** La tecnología y los recursos necesarios para cada inmersión, son definidos durante la etapa de diseño de la actividad. Por tratarse de un producto que es diseñado a la medida de las necesidades de cada participante y de acuerdo con los objetivos que se han trazado para el mismo, los recursos pueden ser muy variados y de acuerdo con la cantidad de los mismos que sean requeridos, la cotización de cada programa incluirá dichos costos.

3.2. ESTADO DE DESARROLLO

A comienzos del siglo XXI, el número de hablantes no nativos del inglés (aproximadamente 1.125 millones) es tres veces el número de personas que tiene este idioma como lengua materna (cerca de 375 millones). Se estima que, sólo en China, en la actualidad hay más personas estudiando inglés que hablantes nativos en el mundo. A la pregunta de si el dominio del inglés es importante, la tercera parte de la población mundial ha contestado afirmativamente mediante el aprendizaje de este idioma, en algún nivel.

El Gobierno Nacional Colombiano, por medio del Ministerio de Educación Nacional, formula el “Programa Nacional de Bilingüismo 2004-2019”, que incluye los nuevos Estándares de competencia comunicativa en lengua extranjera: inglés. Con el Marco Común Europeo como referente nacional e internacional, el Programa se propone elevar la competencia comunicativa en inglés en todo el sistema educativo y fortalecer la competitividad nacional. En esta tarea juegan un papel decisivo los docentes y las instituciones educativas, públicas y privadas, y todos los niveles que hacen parte del sistema: desde el Preescolar hasta el Superior.

De otro lado, el DANE en el Censo General 2005, que se llevó a cabo entre mayo 22 de 2005 a mayo 22 de 2006, muestra dentro de sus estadísticas el porcentaje de habitantes que hablan inglés, donde se puede observar que para la mayoría de

los departamentos esta estadística se encuentra debajo del 1%, sólo en algunos departamentos lo hablan entre el 1.1 y 6%. Solamente en el Distrito Capital, esta estadística se incrementa entre el 6.1 y 12%.

Estas estadísticas distan de los objetivos del gobierno respecto al dominio del inglés por parte de sus habitantes. Este indicador, que se refleja en el índice de competitividad de la nación, el cual, según el estudio del WORLD ECONOMIC FORUM (WEF), The Global Competitiveness Report, muestra a Colombia en la posición 65 entre 127 naciones, y por debajo de países latinoamericanos como Chile, Costa Rica, Panamá y México.

Chile puede ser un referente importante para Colombia en aras de mejorar su competitividad, en este momento este país se encuentra preocupado por la formación en lenguas de sus ciudadanos, en un artículo del bUSness CHILE, reconocida publicación de negocios de este país, destaca que: “Según el estudio de AmCham-CPC, el desafío más importante para Chile como país plataforma, es el de mejorar sus conocimientos del idioma. Se encontró que el 59% de las compañías encuestadas, estimaban que Chile necesitaba concentrarse en esta área y que, no obstante que los sectores públicos, privados y educacionales están concientes de la importancia del inglés, la disponibilidad de personal capacitado en inglés, permanece bajo las expectativas de las multinacionales en todos los niveles profesionales, incluyendo el nivel de altos ejecutivos”.

3.2.1. Estado de desarrollo de la metodología.

Gouin y el método de serie¹: A fines del siglo diecisiete Gouin enseñaba latín en Francia. Decidió aprender alemán, y para ello se mudó por un año a Alemania. En vez de conversar con la gente, trató de "vencer" la lengua. Durante los primeros diez días, aprendió de memoria un libro de gramática y 248 verbos irregulares. Después, fue a la universidad, pero no entendía una sola palabra. Entonces estudió de nuevo las palabras y reglas, incluyendo aún más detalles que antes. Volvió a la universidad, pero todavía no entendía nada. Durante un año, aprendió

¹ BROWN, Douglas. Principles of Language Learning and Teaching. 3 ed. New York: Prentice Hall, 1997. p. 57.

de memoria varios libros y 30,000 palabras del diccionario, incluso tradujo unos libros. Pero nunca pudo ni entender ni hablar.

Cuando regresó a Francia, descubrió que su sobrino, un niño de tres años, había aprendido a hablar francés. Gouin observó a su sobrino, intentando descubrir el secreto de cómo aprender una lengua. Se dió cuenta de que los niños usan el lenguaje para representar lo que piensan del mundo. Por eso, desarrolló una filosofía que dice que la lengua es una manera de pensar, una manera de representar las propias opiniones sobre el mundo.

A partir de esa filosofía, fue creando el método de progresión, evitando la traducción y las reglas gramaticales. Para la primera lección, Gouin diría algo así en la nueva lengua que quería aprender:

El método directo: Alrededor del 1900 se inició la teoría del aprendizaje directo que duró hasta 1925. No era un sólo método, sino un conjunto de ideas para guiar el aprendizaje. En términos generales, esta teoría proponía que el aprendizaje de la segunda lengua debía imitar la adquisición de la primera. Debía haber mucha conversación en un marco de uso espontáneo; y se debía evitar la traducción y el análisis de la gramática. Los aspectos fundamentales de este método eran:

- Durante las clases, sólo se habla la lengua que se está aprendiendo.
- Sólo se aprende vocabulario y frases referidos a lo cotidiano.
- Se aprende a conversar por medio de preguntas y respuestas entre maestros y estudiantes. Se mantiene un número reducido de estudiantes por cada clase.
- La gramática se aprende de manera inductiva.
- El vocabulario nuevo se aprende por medio de demostraciones, objetos, y fotos. El vocabulario más abstracto se enseña a través de la asociación de ideas.
- Se enfatiza la importancia de hablar y escuchar.
- Se hace hincapié en una correcta pronunciación y gramática.

El método de gramática-traducción: Durante muchos siglos pasados se usó esta otra idea, porque el sistema de educación insistía en que la gente aprendiera latín o griego. El propósito de aprender una lengua no era comunicarse, sino ser una persona culta. Algunas características:

- Las clases se dictan en la lengua materna de los estudiantes, y raras veces se usa el idioma que se está aprendiendo.
- El vocabulario nuevo aparece en forma de palabras aisladas.
- Hay largas explicaciones sobre los detalles de la gramática.
- Los maestros hacen énfasis en las diferentes formas de los verbos.
- Se empieza a leer muy temprano en el proceso del aprendizaje.
- No se presta atención al contenido de los textos, sino que éstos se usan como ejercicios de gramática.
- Se practica mucho la traducción de frases de un idioma a otro.
- No se enfatiza la pronunciación.

El método audio lingue: Aunque en Europa se usó el método de enseñanza directa, en otros países esto era más difícil porque no había hablantes nativos de lenguas modernas que pudieran enseñarlas. Para los estudiantes de Europa era fácil viajar a otros países para practicar, por lo que les parecía poco práctico enseñar métodos de comunicación sin vivir cerca de una comunidad social. Como resultado se concentraron en las ideas de gramática y traducción.

Cuando comenzó la segunda guerra mundial, surgió la necesidad de poder comunicarse en otras lenguas. Hubo que aprenderlas con la mayor rapidez. Surgieron cursos que se fijaban solamente en la conversación, y prácticamente nada de gramática y traducción. Usaron algunas ideas de la teoría directa. En los años '50, esta teoría recibió el nombre de método audiolingual.

La existencia de mucha teoría lingüística y psicológica sirvió para promover el método audiolingual. Como resultado se establecieron estas reglas:

- A los estudiantes se les da la nueva información en forma de diálogo.
- La adquisición de una lengua depende de memorizar e imitar.
- Las estructuras gramaticales se aprenden por repetición.
- Hay muy poca explicación de las reglas gramaticales. Cada persona las aprende como una descripción propia de los datos.
- El vocabulario que se aprende tiene un límite porque sólo se aprenden palabras nuevas en el contexto en que ocurren.
- Se usan mucho los cassettes y los medios visuales.

- La pronunciación es muy importante.
- La mayoría de los maestros usa la lengua que los estudiantes están aprendiendo.
- Hay premios para los que progresan.
- Es importante que los estudiantes produzcan frases sin equivocarse.
- Hay una tendencia a concentrarse más en la gramática que en el contenido de lo dicho.

El método de la comunidad: En los años '70, el campo de la psicología había descubierto mucho sobre el filtro psicológico y su influencia sobre las teorías de aprendizaje de un idioma. Entonces comenzó a popularizarse la idea de aprender en una comunidad.

En este método los estudiantes conversan en grupos de cinco a quince personas con la ayuda de consejeros de idioma. Los temas son seleccionados por los estudiantes. Este método tiene la ventaja de que los alumnos están participando en una situación de grupo. Al principio no conocen mucho a sus compañeros, pero en el transcurso de los estudios se van conociendo mediante el uso del segundo idioma, al mismo tiempo van desarrollando un sentido de pertenencia.

En el método de la comunidad, Curran adopta las técnicas de un consejero psicólogo y aborda los problemas que surgen durante el aprendizaje del idioma, o sea que la relación entre maestro y alumno se parece a la relación entre consejero y paciente. Cuando un paciente busca consejo psicológico, normalmente está confundido, tiene mucha ansiedad y no conoce la solución de sus problemas. Igualmente, un estudiante de otro idioma está muy confundido por la cantidad de vocabulario, estructuras y sonidos que debe aprender. Tiene mucha ansiedad y temor de cometer errores. Tampoco conoce la solución que le lleva al conocimiento del otro idioma.

Por eso, en este método es importante que el consejero de idioma tenga una relación amistosa y abierta con sus "pacientes", para crear un sentimiento de confianza y seguridad. Lo mejor es que el consejero pueda comunicar comprensión emocional con el estado de confusión lingüística del estudiante, sin

compadecerlo ni tenerle lástima. Esta relación llega al punto en que el paciente depende completamente del consejero. El paciente comunica al consejero (usando su lengua materna) lo que le quiere decir al grupo. El consejero da al estudiante la misma idea, pero en el segundo idioma, y en forma simple. El paciente vuelve al grupo y presenta su idea en el segundo idioma. El consejero le ayuda cuando tiene problemas de pronunciación o de recordar la frase. Esta relación se sigue desarrollando hasta que el paciente se puede expresar sin ayuda.

El método natural: La meta de enseñar un segundo idioma está relacionada a la comunicación. Según Terrell, la competencia comunicativa es que el estudiante entienda los puntos esenciales que un nativo hablante le diga en una situación comunicativa real, y que el estudiante pueda responder de una manera en que el hablante nativo entienda sin hacer un gran esfuerzo (que los errores del alumno no sean tan graves que distraigan al hablante nativo del contenido). Terrell propone que para lograr esa meta, no es necesario que el estudiante aprenda a manejar las estructuras sin errores, sino que logre comunicarse lo más posible en el menor tiempo posible. La precisión con que el estudiante maneje los patrones gramaticales al principio será muy rudimentaria, pero con el tiempo mejorará. Según Terrell, el estudiante debe adquirir un vocabulario grande, tan rápido como sea posible, y después aumentar y afinar su manejo de las estructuras. En las clases tradicionales, los estudiantes no pueden comunicar mucho porque no dominan todas las estructuras gramaticales. Puesto que los maestros esperan tal dominio, los estudiantes tienen miedo de hablar.

Terrell sugiere que todo el tiempo en el aula se use para actividades comunicativas (adquisición) y que leer explicaciones y hacer ejercicios sea fuera del aula, en el laboratorio de idiomas o en la casa (aprendizaje). La razón es que este método fue diseñado para estudiantes que no viven en el área donde se habla el idioma. Entonces, el aula ofrece la única oportunidad para la comunicación.

Terrell cree que no es necesario corregir errores del habla, sino sólo en los ejercicios escritos. El estudiante debe tener la oportunidad de hablar

creativamente sin temer la vergüenza de ser corregido frente a sus compañeros. Para que el alumno pueda concentrarse en la comprensión auditiva, se le permite responder en su lengua materna. Cuando ya comprenda el segundo idioma y se sienta más cómodo para usarlo, responderá en el segundo idioma y a su gusto.

3.2.2. Marco Común Europeo. En Colombia, no existe un documento que sirva de referente para la enseñanza de idiomas, por este motivo como lo señala en entrevista a un medio escrito electrónico la doctora Rosa María Cely (asesora académica del Programa Nacional de Bilingüismo) “el Marco Común de Referencia, es el referente que podría orientar mejor algunas de las políticas para el tarea de inglés en el país. Este referente ha permitido establecer metas comunes según las poblaciones, parámetros claros, descriptores de nivel; la escala de niveles y sus descriptores propuestos en el marco orientaron el desarrollo y la formulación del documento de estándares de inglés.

El Ministerio encontró en el Marco Común un documento orientador, flexible, adaptable a nuestro contexto colombiano, completo, suficientemente investigado, utilizado en el mundo en general y en el contexto latinoamericano en particular, que finalmente se ha constituido en el referente del Programa de Bilingüismo”.

Por tanto, el marco de referencia utilizado para el desarrollo de la metodología que se utilizará para el desarrollo de las actividades es el “Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación”. Este documento es el resultado de más de diez años de investigación llevada a cabo por especialistas del ámbito de la lingüística aplicada y de la pedagogía, procedentes de los cuarenta y un estados miembros del Consejo de Europa.

De este documento se resaltarán algunos apartes que son de importancia para el soporte de la metodología:

Usos lúdicos de la lengua: El uso de la lengua para fines lúdicos a menudo desempeña un papel importante en el aprendizaje y en el desarrollo de la lengua, pero no se limita al ámbito educativo. Las actividades lúdicas comprenden ejemplos como:

Juegos de lengua de carácter social:

- orales;
- escritos;
- audiovisuales;
- juegos de tablero y de cartas;
- charadas, mímica, etc.

Actividades individuales:

- pasatiempos como crucigramas, sopas de letras, adivinanzas, etc.;
- juegos de televisión y radio.

Juegos de palabras:

- anuncios publicitarios;
- titulares de los periódicos².

Usos estéticos de la lengua

Los usos imaginativos y artísticos de la lengua son importantes tanto en el campo educativo como en sí mismos. Las actividades estéticas pueden ser de expresión, de comprensión, interactivas o de mediación), y pueden ser orales o escritas. Comprenden actividades como las siguientes:

- cantar (canciones infantiles, canciones populares, canciones de música pop, etc.);
- volver a contar y escribir historias, etc.;
- escuchar, leer, contar y escribir textos imaginativos (cuentos, canciones, etc.) incluyendo textos audiovisuales, historietas, cuentos con imágenes, etc.;
- representar obras de teatro con guión o sin él, etc.;

² Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, Instituto Cervantes. Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación. Madrid: Artes gráficas Fernández, 2002. p. 60.

— presenciar y escenificar textos literarios como, por ejemplo: leer y escribir textos (relatos cortos, novelas, poesía, etc.), representar y presenciar como espectador recitales, obras de teatro y de ópera, etc....

... El uso de estrategias de comunicación se puede considerar como la aplicación de los principios metacognitivos: planificación, ejecución, control y reparación de los distintos tipos de actividad comunicativa: comprensión, expresión, interacción y mediación....

Enfoques generales: En general, ¿cómo se espera que aprendan los alumnos una segunda lengua o una lengua extranjera (L2)? ¿De una o más de las siguientes formas?

- Mediante la exposición directa a un uso auténtico de L2 de las siguientes formas:
 - cara a cara con el hablante o los hablantes nativos;
 - oyendo conversaciones;
 - escuchando la radio, grabaciones, etc.;
 - viendo y escuchando la televisión, vídeos, etc.;
 - leyendo textos escritos auténticos que no hayan sido manipulados, ni adaptados (periódicos, revistas, relatos, novelas, señales y rótulos publicitarios);
 - utilizando programas de ordenador, cederrones, etc.;
 - participando en conferencias por ordenador, conectados o no a Internet;
- Mediante la exposición directa a enunciados hablados y a textos escritos especialmente elegidos (por ejemplo, adaptados) en L2 («material de entrada (input) inteligible»).
- Mediante la participación directa en interacciones comunicativas auténticas en L2; por ejemplo: una conversación con un interlocutor competente.
- Mediante la participación directa en tareas especialmente elaboradas en L2 («material de salida (output) comprensible»).

- De forma autodidacta, mediante el estudio individual (dirigido), persiguiendo objetivos negociados y dirigidos por uno mismo y utilizando los medios de enseñanza disponibles.
- Mediante la combinación de presentaciones, explicaciones, ejercicios (de repetición) y actividades de explotación, pero con la L1 como lengua de control en clase, de explicación, etc³.

Enfoque comunicativo para la enseñanza de idiomas: El enfoque comunicativo en la enseñanza de lenguas extranjeras es utilizado actualmente por este tipo de enseñanza. Este enfoque, cuyo propósito fundamental es establecer la comunicación en la lengua estudiada, se basa en las necesidades propias de cada público.

Las principales características del enfoque comunicativo son:

- El Aprendizaje debe ser significativo y relacionarse con las necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes. La interacción entre los estudiantes y el profesor promueve el aprendizaje.
- La variedad de actividades técnicas de enseñanza y formas del lenguaje fomentan el aprendizaje.
- Los procesos de evaluación y retroalimentación deben contribuir a un aprendizaje más significativo. Los materiales y actividades de clase deben ser lo más auténticos posible (semejantes a situaciones de la vida real).
- El aprendizaje de un lenguaje se produce mediante un proceso de ensayo error.
- El énfasis se hace tanto en las estructuras gramaticales como en el significado.

La llegada de la informática y la posterior explosión de Internet han significado una verdadera revolución en muchos ámbitos docentes (cuesta encontrar uno que aún permanezca al margen) y los especialistas de la enseñanza de lenguas extranjeras no se han quedado atrás.

³ Ibíd., p. 129.

En este sentido, los defensores del actual enfoque comunicativo interesados en la enseñanza de lenguas extranjeras a distancia con la intención de que los estudiantes adquieran una competencia lingüística (comunicativa) de calidad que les capacite para comunicarse eficazmente tienen motivos para estar satisfechos. La innovadora metodología de los sistemas de enseñanza a distancia junto con las facilidades que proporciona el actual nivel de desarrollo tecnológico y, muy especialmente, la consolidación y proyección de Internet, dan forma a un nuevo espacio educativo capaz de responder adecuadamente a las necesidades y peculiaridades de la enseñanza de lenguas extranjeras a distancia.

3.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

3.3.1. Proceso de creación de nuevos productos: este proceso consiste en la planeación de las actividades antes de ser ofrecidas al cliente. El proceso inicia con la generación de ideas de nuevas actividades y finaliza con el documento que describe la actividad de manera detallada (Ver Figura 10).

3.3.2 Proceso de lanzamiento de nuevos productos: este proceso trata de la forma como se deben realizar las nuevas actividades definidas la primera vez. Este proceso parte del proceso de creación del nuevo producto donde se ha documentado la metodología a aplicar y finaliza con la realización de la actividad (Ver Figura 11).

3.3.3 Proceso de realización de actividades: este proceso consta de cada uno de los aspectos que deben tenerse en cuenta para la consecución de los objetivos de la actividad. El proceso inicia con la adecuación del sitio donde se realiza la actividad y finaliza con la recopilación de encuestas y comentarios de los participantes al finalizar la actividad (Ver Figura 12).

3.3.4 Proceso de aseguramiento de la calidad: este proceso tiene como objetivo evaluar la calidad de los servicios prestados y determinar acciones que permitan mantener o mejorar dicha calidad. El proceso inicia con el análisis de las encuestas de cada actividad y finaliza con el establecimiento de un plan de acción (Ver Figura 13).

Figura 10. Diagrama de flujo proceso de creación de nuevos productos

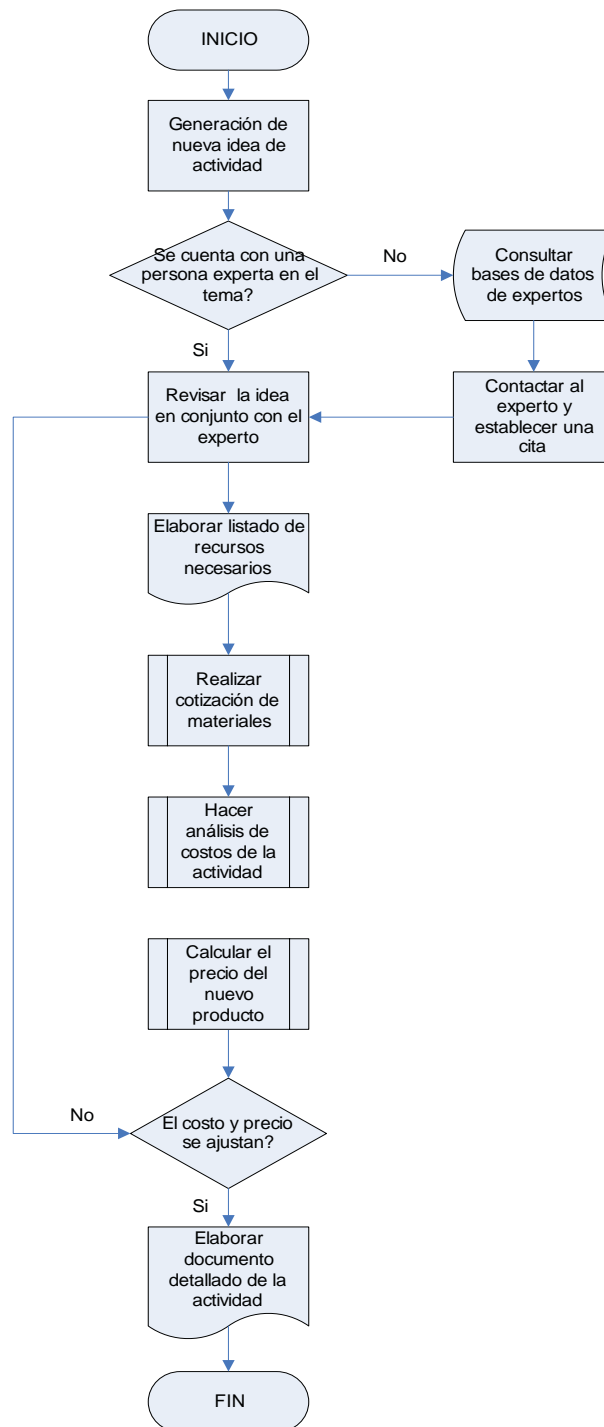


Figura 11. Diagrama de flujo proceso de lanzamiento de productos

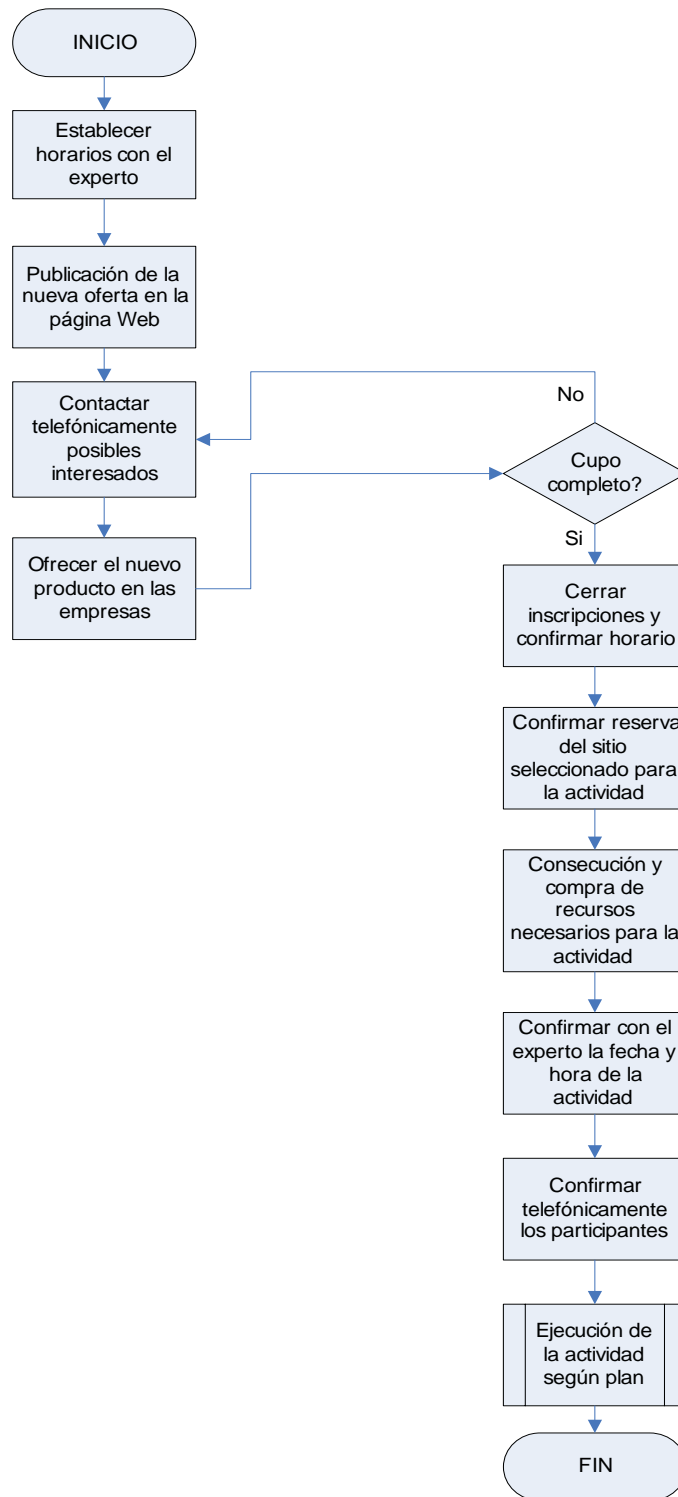


Figura 12. Diagrama de flujo proceso de realización de actividades

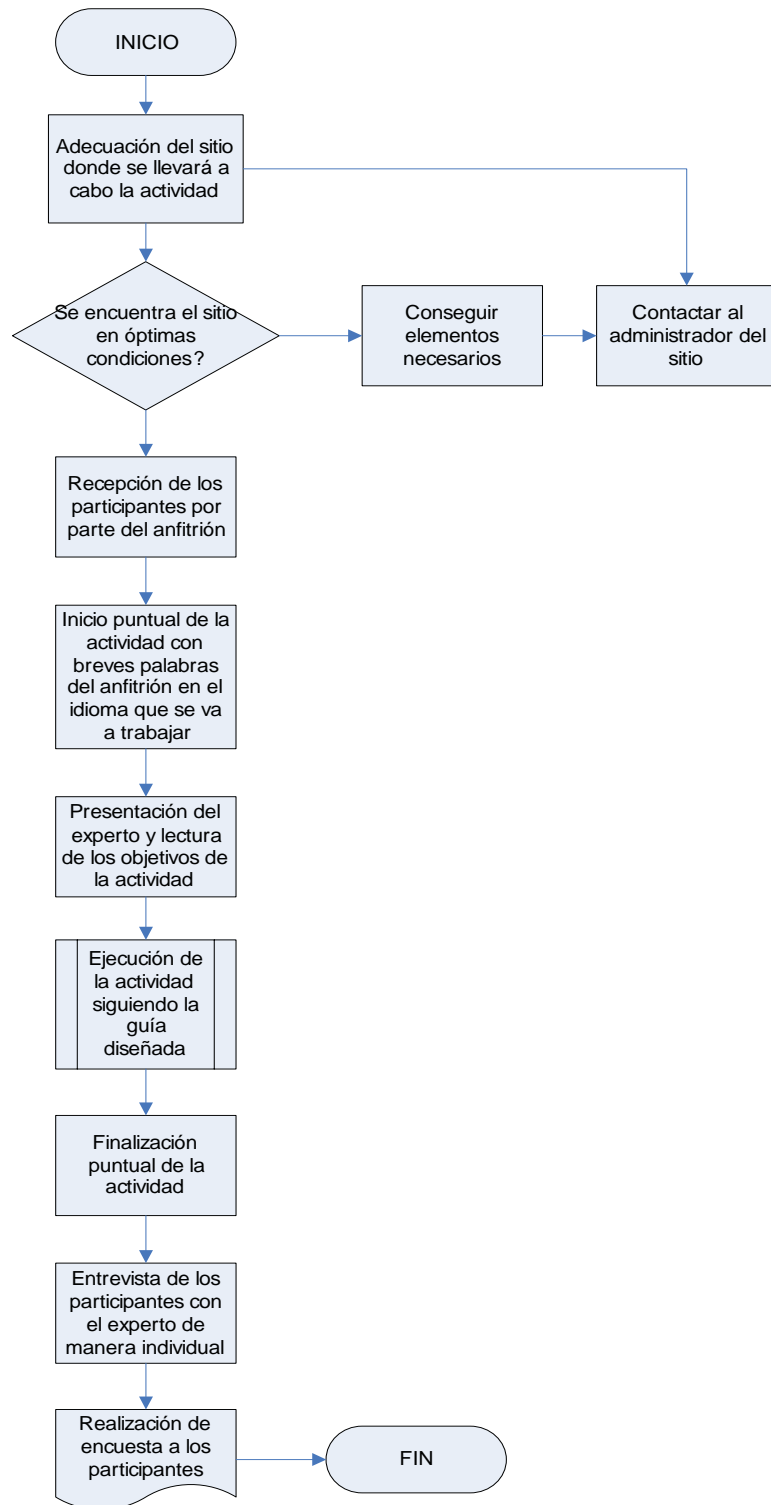
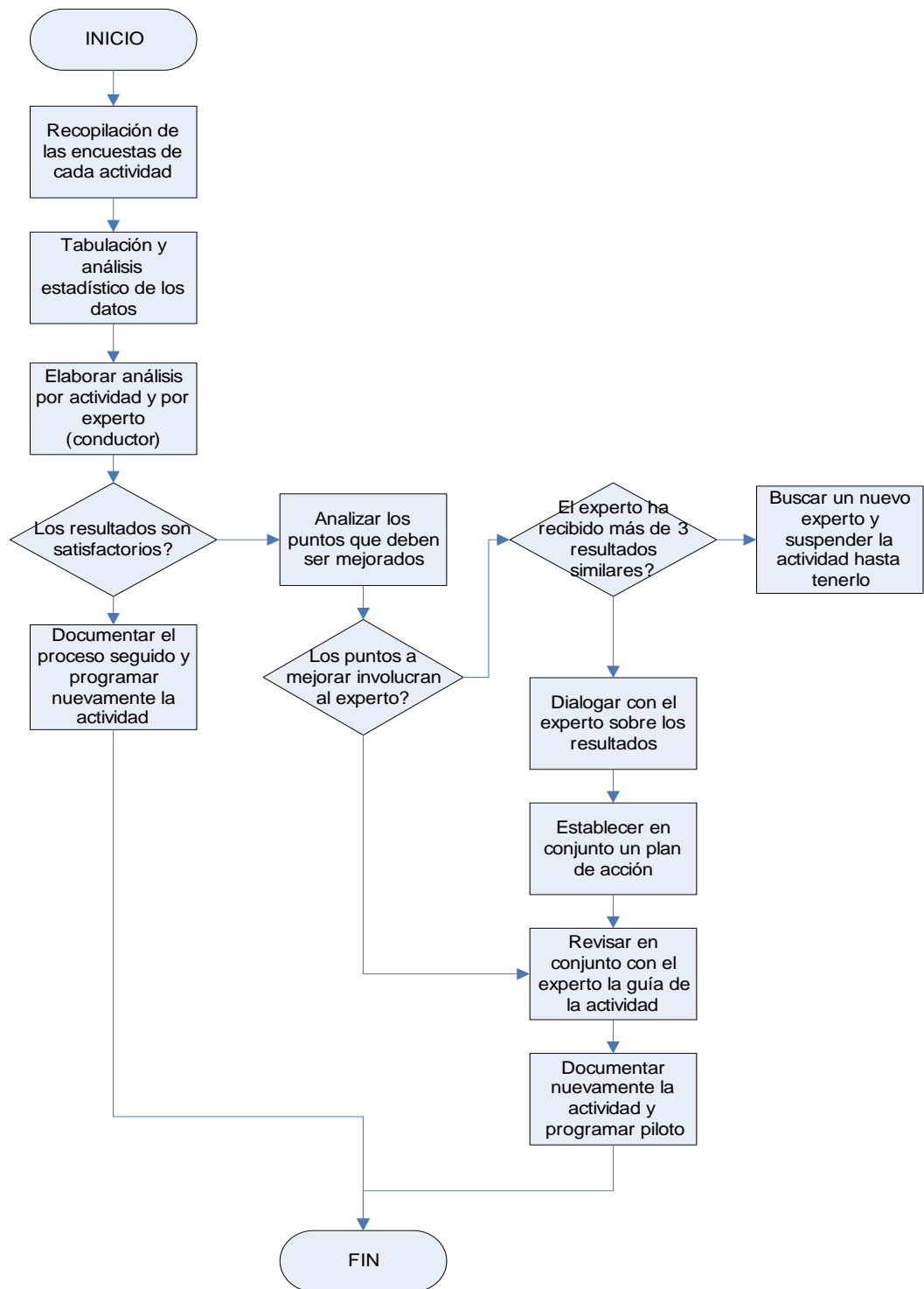


Figura 13. Diagrama de flujo proceso de aseguramiento de la calidad



3.4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Los insumos necesarios para cada actividad son definidos durante el proceso de creación de nuevos productos. De este proceso se obtiene un documento que detalla los insumos que requieren, los recursos físicos y logísticos, y las cantidades de cada uno. Este documento sirve de referencia para la realización de las actividades y será utilizado para la compra de los insumos.

3.5. PLAN DE COMPRAS

Las compras serán realizadas en forma periódica, entre 1 y 2 veces por mes. Las compras están representadas por los insumos necesarios para la realización de cada una de las actividades programadas para el mes. Con base en la ficha técnica de cada actividad se calcula la cantidad de insumos necesarios y estos son adquiridos en los sitios donde fueron cotizados y se ha obtenido una mejor oferta.

La planeación de las compras debe llevarse a cabo teniendo en cuenta que nunca debe mantenerse un alto inventario de insumos y materiales, las cantidades compradas deben consumirse el mismo mes y en caso de requerirse una compra superior y que tomará mucho tiempo consumirla se debe analizar antes el costo y como esto puede afectar el flujo de caja.

Las fichas técnicas de cada actividad deben contener además de los insumos necesarios para la realización de la misma, otros insumos como refrigerios, gaseosas, galletas, golosinas, etc. y estas deben ser comprados de igual manera con la misma periodicidad descrita anteriormente.

3.6. ANÁLISIS DE COSTOS

Los costos asociados a la prestación de los servicios ofrecidos por Enjoy English pueden ser clasificados en una estructura de costos sencilla, identificando los costos de mano de obra como el tiempo invertido por el instructor o instructores durante el desarrollo de cada actividad, las materias primas son los insumos utilizados para el buen desarrollo de la actividad y finalmente, los CIF o costos

indirectos de fabricación, que están asociados la papelería utilizada para publicitar el evento, el alquiler del lugar donde se ejecuta la actividad, la comisión pagada a la persona que realiza las labores comerciales, etc. A continuación se presenta un ejemplo de costeo de una actividad en idioma Inglés para la preparación de un plato de comida italiana.

Tabla 9. Costo de materiales

<i>Material</i>	<i>Unidad</i>	<i>Consumo</i>	<i>Costo Un</i>	<i>Costo Total</i>
Spagueties	Lb	1	\$ 7.200,0	\$ 7.200,0
Aceite de Oliva	Lt	0,2	\$ 6.500,0	\$ 1.300,0
Tomates	Kg	0,75	\$ 2.100,0	\$ 1.575,0
Pasta de tomate	Kg	0,1	\$ 3.000,0	\$ 300,0
Vino de cocina	Lt	0,15	\$ 4.800,0	\$ 720,0
Ajo	Un	3	\$ 80,0	\$ 240,0
Sal	Kg	0,1	\$ 700,0	\$ 70,0
Tomillo	Un	2	\$ 120,0	\$ 240,0
Albahaca	Un	2	\$ 100,0	\$ 200,0
Cebolla cabeza	Kg	0,3	\$ 1.800,0	\$ 540,0
Queso parmesano	Lb	0,5	\$ 8.800,0	\$ 4.400,0
Queso mozzarella	Lb	0,5	\$ 9.200,0	\$ 4.600,0
Pan francés	Un	2	\$ 3.000,0	\$ 6.000,0
Platos desechables	Un	8	\$ 200,0	\$ 1.600,0
Servilletas	Pq	1	\$ 2.100,0	\$ 2.100,0
Papel de cocina	Pq	0,3	\$ 6.600,0	\$ 1.980,0
			Total	\$ 33.065,0

<i>Mano de obra</i>	<i>Un</i>	<i>Consumo</i>	<i>Costo Un</i>	<i>Costo Total</i>
Directa (Instructor)	Horas	2	\$ 25.000,0	\$ 50.000,0

<i>Costos Indirectos (CIF)</i>	<i>Un</i>	<i>Consumo</i>	<i>Costo Un</i>	<i>Costo Total</i>
Alquiler del local	Un	1	\$ 40.000,0	\$ 40.000,0
Comisión por venta	Un	1	\$ 30.000,0	\$ 30.000,0
			Total CIF	\$ 70.000,0

Tabla 10. Costo Total Actividad Cocina Italiana (en Inglés)

Mano de Obra	\$ 50.000,0
Materiales	\$ 33.065,0
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)	\$ 70.000,0
Total Costo	\$ 153.065,0

De acuerdo con el ejemplo, el costo de ejecución de esta actividad, clasificada como Servicio Tipo I (Actividades para la práctica de idiomas extranjeros), es de \$153.065. Cabe resaltar que esta actividad fue realizada en Noviembre de 2006, con un grupo de 8 personas a manera de piloto para evaluación de la idea.

4. ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1. ORGANIZACIONAL

4.1.1. Misión. Brindar espacios para la práctica y fortalecimiento de habilidades conversacionales de las diferentes lenguas extranjeras, de una manera innovadora a través del entretenimiento en diferentes ambientes, mediante la realización de actividades lúdicas y/o recreativas.

4.1.2. Visión. En el año 2015 Enjoy English se habrá consolidado como líder en el mercado de espacios para la práctica de lenguas extranjeras, estableciendo alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional, así como el uso de nuevas herramientas tecnológicas.

4.1.3. Metodología. Las actividades se han diseñado a partir de principios constructivistas, donde el participante a través de la interacción con otros miembros y el desarrollo de acciones específicas reelabora su conocimiento y mejora sus habilidades lingüísticas. La metodología también está apoyada en el principio cognitivo del aprendizaje activo por lo que se busca que el participante construya su propio conocimiento mediante el hecho y al recibir información a través de diferentes sentidos.

4.1.4 Objetivos de la empresa:

- ✓ Consolidarse en el corto plazo como la mejor alternativa en la ciudad para la práctica y perfeccionamiento de idiomas extranjeros.
- ✓ Ser reconocidos en el mediano plazo como la empresa más innovadora del mercado del aprendizaje de idiomas extranjeros, con participación en las principales ciudades del país.
- ✓ Posicionarse mediante el mercadeo electrónico como la mejor alternativa para la práctica de idiomas.
- ✓ Ser conocidos internacionalmente y tener participación en el largo plazo en los principales países de Latino América y tener oficinas en los cinco continentes.

4.1.5 Análisis DOFA.

- **Debilidades:**

- ✓ Desconocimiento de la empresa y el producto.
- ✓ Posible preferencia del público por el sistema tradicional de enseñanza.
- ✓ Alta dependencia de la consecución y permanencia de los facilitadores.

- **Oportunidades:**

- ✓ Gran tamaño del mercado.
- ✓ Momento de alta consciencia sobre la importancia del manejo de idiomas.
- ✓ Producto innovador.
- ✓ Fácil acceso a los consumidores.

- **Fortalezas:**

- ✓ Baja o nula competencia directa.
- ✓ Procesos bien definidos para la prestación del servicio.
- ✓ Elaboración de un plan de negocios detallado.
- ✓ Inversión muy baja para el desarrollo de la idea.
- ✓ No se requiere endeudamiento para la creación de la empresa.

- **Amenazas:**

- ✓ Aparecimiento de competencia directa en el corto plazo.
- ✓ Iniciativa de trabajar por su propia cuenta por parte de los facilitadores.
- ✓ Dependencia de clubes privados para la realización de las actividades.
- ✓ Surgimiento de una recesión económica que disminuya la posibilidad de compra.

- **Análisis y plan de mitigación del impacto.** Este análisis consiste en identificar los aspectos más importantes de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas y describir la manera como estos pueden ser mitigados o aprovechados según su naturaleza:

✓ **Principal debilidad:**

Descripción: Desconocimiento de la empresa y el producto. Esta debilidad está dada por tratarse de una empresa nueva en el mercado por lo que para las personas puede generar alguna desconfianza o duda sobre si vale la pena invertir o no.

Impacto: El impacto es alto, debido a que esto podría limitar considerablemente el número de clientes.

Plan de mitigación:

- Fortalecer la página Web, con información institucional. Iniciar un plan de mercadeo basado en esta herramienta para dar reconocimiento a la marca.
- Utilizar publicidad impresa para el contacto directo con los nuevos posibles clientes.
- Participar en muestras empresariales en universidades y organizadas por el municipio para tener contactos y crear recordación de la marca.
- Publicar en la página Web muestras de las diferentes actividades (fotografías, videos, cartas, etc.) que den confianza a quienes visitan la página de estar utilizando una empresa seria y cumplir sus objetivos al adquirir nuestros productos.

✓ **Principal oportunidad:**

Descripción: Gran tamaño de mercado. En la actualidad cada institución de enseñanza de idiomas en Cali, gradúa alrededor de 10 personas cada tres meses. Siendo 4 las principales instituciones en la ciudad, esto significa que sólo entre estas instituciones, se generan 40 nuevos clientes potenciales cada tres meses. Esto significa que el mercado es de gran tamaño en este momento y se espera que siga creciendo rápidamente.

Impacto: Este factor tiene un impacto muy alto, teniendo en cuenta que se debe crear una infraestructura en capacidad de crecer para aprovechar al máximo este mercado potencial.

Plan de mitigación:

- Monitoreo permanente del mercado.
- Crear acuerdos estratégicos con instituciones de enseñanza formal, para ingresar al mercado como un complemento de su formación.
- Utilizar la página Web para recibir hojas de vida de personas interesadas en trabajar en nuestra empresa.
- Tener una base de datos amplia con suficientes expertos en idiomas para atender las actividades.

✓ ***Principal fortaleza:***

Descripción: Baja o nula competencia directa. Aunque existe un gran número de instituciones que se dedican a la enseñanza de idiomas extranjeros, no se las considera competencia directa por tratarse de metodologías completamente diferentes y teniendo en cuenta que nuestro propósito no es la enseñanza, sino la práctica y perfeccionamiento.

Impacto: El impacto de esta fortaleza es medio, se debe tener en cuenta que la competencia puede aparecer en cualquier momento y que incluso las empresas que no estamos considerando competencia directa pueden crear nuevos productos aprovechando su infraestructura, para competir con nosotros.

Plan de mitigación:

- Lograr en el corto plazo un alto reconocimiento y posicionamiento de la empresa.
- Tener un alto nivel de calidad en el servicio para retener a los clientes con base en ello.
- Crear acuerdos comerciales con instituciones de enseñanza como institutos de idiomas, universidades, colegios bilingües, etc. para trabajar de la mano con ellos complementando la formación que brindan a sus estudiantes.
- Establecer una política de precios que genere para nuestros clientes un valor agregado.

✓ **Principal amenaza:**

Descripción: Iniciativa de trabajar por su propia cuenta por parte de los facilitadores. Esta amenaza se genera porque para los instructores puede resultar más atractivo económicamente, realizar ellos mismos un programa personalizado con nuestros clientes.

Impacto: el impacto es alto, teniendo en cuenta que esto podría disminuir nuestro número de clientes y crearía una alta rotación de personal, teniendo que conseguir nuevos instructores repetidamente, lo que tendría un impacto considerable sobre la calidad del servicio.

Plan de mitigación:

- Crear un plan de incentivos para los instructores que les signifique un ingreso considerable y atractivo.
- Pagar un valor por hora superior a lo que pagan las instituciones educativas.
- Crear sentido de pertenencia a la empresa por parte de los instructores.

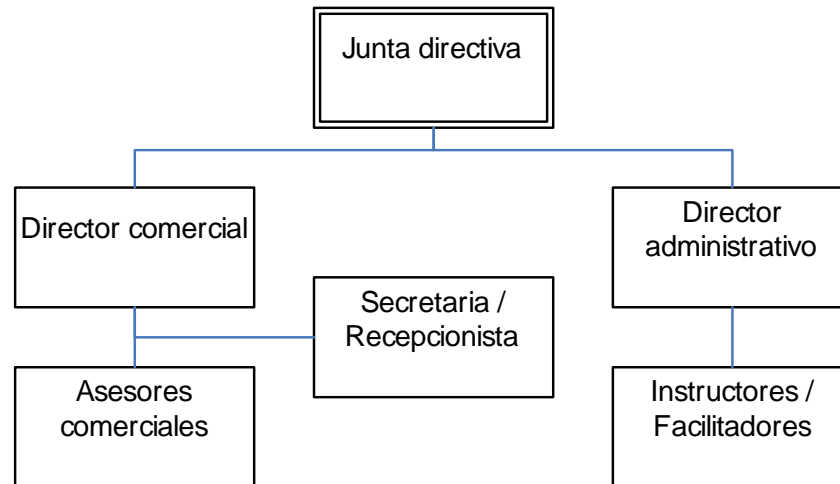
4.1.6. Estructura organizacional. La estructura organizacional de la empresa es bastante básica ya que los miembros de la junta directiva no trabajarán directamente en la organización y sólo devengarán de las utilidades de la empresa. Se contará con un departamento comercial encargado de la consecución de clientes y de la organización de las actividades. Este departamento deberá crecer de manera proporcional al número de actividades realizadas diariamente. Igualmente, se contará con un staff de expertos en diferentes idiomas y técnicas que serán los encargados de conceptualizar y dirigir las actividades.

En la medida que se vaya presentando el crecimiento esperado de la empresa, se considera la consecución de un director comercial quien estaría a cargo de por lo menos 4 asesores comerciales y quienes estarían bajo su cargo. Este director comercial sería el encargado de crear el plan de ventas y las estrategias para su consecución.

De igual manera, debería contratarse un director administrativo, quien estaría a cargo de los aspectos administrativos de la empresa, sería el responsable directo por la calidad del servicio y la consecución de nuevo personal.

Se ilustra la estructura que a mediano plazo deberá poseer la organización:

Figura 14. Organigrama organizacional



4.1.6.1. Descripción de los cargos:

- ***Director comercial:***

Competencias profesionales: profesional en mercadeo, publicidad, administración de empresas o ingeniería industrial. Con experiencia de al menos 1 año en el manejo de personal y experiencia en ventas. Formación en idiomas.

Competencias organizacionales: servicio al cliente, manejo de personal, habilidades gerenciales, trabajo en equipo.

Competencias específicas: planeación de las ventas, establecimiento de metas y estrategias, dirección de personal y motivación, ampliación del mercado, establecimiento de acuerdos estratégicos.

- ***Director administrativo:***

Competencias profesionales: profesional en administración de empresas o ingeniería industrial. Con experiencia de al menos 1 año en el manejo de personal.

Competencias organizacionales: manejo de personal, habilidades gerenciales, trabajo en equipo.

Competencias específicas: planeación estratégica, creación de políticas de desempeño y compensación, selección retención de personal.

- ***Asesor comercial:***

Competencias profesionales: profesional o estudiante de una carrera profesional. Con experiencia de al menos 1 año atención al cliente.

Competencias organizacionales: servicio al cliente, habilidades de ventas, trabajo en equipo.

Competencias específicas: cumplimiento de metas de ventas, consecución y retención de nuevos clientes, seguimiento a las estrategias definidas por el director comercial, acompañamiento de las actividades organizadas.

- ***Instructor / Facilitador:***

Competencias profesionales: dominio de un idioma extranjero de manera nativa o por conocimiento in situ. Estudios profesionales. Con experiencia de al menos 1 año en enseñanza de idiomas.

Competencias organizacionales: cordialidad, servicio al cliente, trabajo en equipo.

Competencias específicas: puntualidad en el inicio y finalización de las actividades, seguimiento de la guía establecida para la actividad, asesoría personalizada a los interesados.

- **Secretaria / Recepcionista:**

Competencias profesionales: técnica o tecnóloga con conocimientos secretariales y habilidades informáticas.

Competencias organizacionales: cordialidad, servicio al cliente, trabajo en equipo.

Competencias específicas: atención al cliente, recepción de pagos (consignaciones), inscripción de clientes en las actividades, mantenimiento de la página Web. Asistir al director comercial en las actividades operativas.

4.1.7. Gastos de administración y nómina. La empresa contará con un sistema de compensación variable para la estructura comercial, los asesores comerciales devengarían un salario 1,1 salarios mínimos legales vigentes y devengará una comisión del 50% del valor pagado por 1 participante por cada actividad llevada a cabo. Se establecerán metas mensuales que al ser logradas significarán de la misma forma una bonificación para cada asesor comercial.

Por su parte el director comercial no tendría salario básico y recibiría una bonificación de 50% del valor pagado por 1 participante de cada actividad realizada. Igualmente, recibiría una bonificación por cumplimiento de las metas.

El director administrativo tendría una remuneración de 3 SMLV. Los instructores / facilitadores, tendrían un pago por servicio y recibiría un pago estimado por horas trabajadas, este valor por hora será estimado cada año dependiendo del valor pagado en las instituciones y universidades, para el año 2006, este valor por hora será de \$25.000. Finalmente, La secretaria / recepcionista devengaría 1.2 SMLV.

Tabla 11. Gastos Nómina

Cargo	Salario	Salario + Parafiscales
Secretaria	\$ 520.445	\$ 791.076
Asesor comercial	\$ 477.074	\$ 725.153
Director administrativo	\$ 1.301.112	\$ 1.977.690
		\$ 3.493.919

Con base en la tabla anterior, se calculan unos gastos mensuales por salarios de \$3.500.000, es decir, 42 millones anuales.

Cabe recordar esta tabla no incluye los cargos de Director comercial, quien no tiene salario básico, sino solamente comisiones sobre ventas, ni tampoco las comisiones devengadas por los asesores comerciales.

4.2. ASPECTOS LEGALES

4.2.1. Cómo crear una empresa según la Cámara de Comercio de Cali. A continuación se describe el proceso de creación de la empresa que se puede consultar en la página Web de la Cámara de Comercio de Cali (www.ccc.org.co).

Los pasos a seguir son:

- ✓ Consulte el Mercado para su negocio en Cali
- ✓ Consulte el nombre de su negocio
- ✓ Seleccione el tipo de Sociedad o Empresa a constituir en el caso de persona Jurídica
- ✓ Realice su minuta en una notaria si es del caso.
- ✓ Consulte los compromisos con el Registro Mercantil
- ✓ Consulte los compromisos para funcionar y operar legalmente.
- ✓ Consulte los compromisos con el estado.
- ✓ Consulte los compromisos con los empleados

• **Consulta del nombre del negocio:** "Se prohíbe a terceros el empleo de un nombre comercial o de una marca de productos o de servicios, que sea igual o similar a un nombre comercial ya usado para el mismo ramo de negocios, salvo cuando se trata de un nombre que por ley le corresponda a una persona, caso en el cual deberán hacerse las modificaciones que eviten toda confusión que a primera vista pudiera presentarse" (Art. 607 Código de Comercio).

- **Selección del tipo de Sociedad o Empresa a constituir:**

- **Persona Natural:** "Son personas todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo, estirpe o condición" (Art.74 Código Civil). Una persona natural puede inscribirse como comerciante ante la Cámara de Comercio, ejecutar actividades dirigidas a la producción de bienes y/o servicios, con el fin de obtener una utilidad, producto de su venta y comprometerse con terceros, adquiriendo derechos y obligaciones.

- **Persona Jurídica:** son sujetos que por ficción jurídica son capaces de ejercer derechos, contraer obligaciones y ser representadas judicial y extrajudicialmente. Son de dos clases:

- Las personas jurídicas de derecho público; como la nación y sus entidades descentralizadas.
- Las personas jurídicas de derecho privado; como las compañías, fundaciones, asociaciones y corporaciones.

- **Empresa:** El Artículo 25 del Código de Comercio, la define como "toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios".

- **Sociedad Comercial:** Es un contrato, a través del cual dos o más personas se comprometen a hacer aportes en dinero, especie o trabajo; con el objetivo de destinarlos a formar una persona jurídica diferente a cada uno de sus integrantes, cuyo fin es repartirse las utilidades obtenidas con la actividad de la empresa. En nuestro país, según la constitución, se garantiza la libertad de asociación; se le permite a los particulares constituir compañías, asociaciones y fundaciones, mientras no sean contrarias a la moral o al orden legal.

- **Sociedades de Responsabilidad Limitada:** "En las compañías de responsabilidad limitada los socios responderán hasta el monto de sus aportes. En los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad o prestaciones accesorias o garantías suplementarias,

expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidades" (Art. 353 Código de Comercio).

"Los socios no excederán de veinticinco. Será nula de pleno derecho la sociedad que se constituya con un número mayor. Si durante su existencia excediere dicho límite, dentro de los dos meses siguientes a la ocurrencia de tal hecho, podrá transformarse en otro tipo de sociedad o reducir el número de sus socios. Cuando la reducción implique disminución del capital social, deberá obtenerse permiso previo de la superintendencia, so pena de quedar disuelta la compañía al vencerse el referido término" (Art. 356 Código de Comercio).

- **Sociedades Anónimas:** "La sociedad anónima se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; será administrada por gestores temporales y revocables y tendrá una denominación seguida de las palabras "sociedad anónima" o de las letras "S.A."

Si la sociedad se forma, se inscribe o se anuncia sin dicha especificación, los administradores responderán solidariamente de las operaciones sociales que se celebren" (Art. 373 Código de Comercio).

"La sociedad anónima no podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas" (Art. 374 Código de Comercio).

- **Sociedades Colectivas:** La característica fundamental de esta sociedad es que: "Todos los socios de la sociedad en nombre colectivo responderán solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales. Cualquier estipulación en contrario se tendrá por no escrita. Esta responsabilidad sólo podrá deducirse contra los socios cuando se demuestre, aun extrajudicialmente que la sociedad ha sido requerida vanamente para el pago. En todo caso los socios podrán alegar las excepciones que tenga la sociedad contra sus acreedores" (Art. 294 Código de Comercio).

Esta sociedad es eminentemente personalista y por ello: "La razón social se formará con el nombre completo o el solo apellido de alguno o algunos de los

socios seguido de las expresiones "y compañía", "hermanos", "e hijos", u otras análogas, sino se incluyen los nombres completos o los apellidos de todos los socios. No podrá incluirse el nombre de un extraño en la razón social. Quien lo tolere, será responsable a favor de las personas que hubieren contratado con la sociedad" (Art. 303 Código de Comercio).

- **Sociedades en Comandita:** "La sociedad en comandita se formará siempre entre uno o más socios que comprometen solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por las operaciones sociales, y otro o varios socios que limitan la responsabilidad a sus respectivos aportes. Los primeros se denominarán socios gestores o colectivos y los segundos, socios comanditarios" (Art. 323 Código de Comercio).

"La razón social de las comanditarias se formará con el nombre completo o sólo el apellido de uno o más socios colectivos y se agregará la expresión "y compañía" o la abreviatura "& Cía", seguida en todo caso de la indicación abreviada "S. en C.", o de las palabras "Sociedad Comanditaria por Acciones" o su abreviatura "SCA", si es por acciones, so pena de que para todos los efectos legales se presuma de derecho que la sociedad es colectiva. El socio comanditario o la persona extraña a la sociedad que tolere la inclusión de su nombre en la razón social, responderá como socio colectivo" (Art. 324 Código de Comercio).

- **Sociedades de Economía Mixta:** "Son de economía mixta las sociedades comerciales que se constituyen con aportes estatales y de capital privado.

Las sociedades de economía mixta se sujetan a las reglas del derecho privado y a la jurisdicción ordinaria, salvo disposición legal en contrario" (Art. 461 del Código de Comercio).

Constitución: "Legalmente las sociedades de economía mixta se rigen por la reglas de derecho privado, son sociedades de comercio sujetas al derecho mercantil, con las limitaciones expresas que la Constitución y la ley establezcan. Pueden constituirse bajo cualesquiera de las formas de sociedad previstas en el Código de Comercio, colectivas, en comandita simples o por acciones, de

responsabilidad limitada o anónimas, ya que la ley colombiana no señala ninguna en especial.

Esta última forma, que algunas legislaciones extranjeras encuentran como única aceptable es la que mejor permite desarrollar el objetivo social. Dos actos jurídicos requiere la constitución de una sociedad de economía mixta: la ley que la crea o autoriza y el contrato de sociedad (...).

No basta la creación legal o la autorización que se haga para que la sociedad quede constituida; es preciso el posterior acuerdo con los particulares y la solemnización del contrato, en términos del Código de Comercio, para dar nacimiento a la nueva persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados." (CSJ,S. Plena, Sent. feb 27/75 M.P. Luis Sarmiento Buitrago).

- **Sociedades Extranjeras:** "Son extranjeras las sociedades constituidas conforme a la ley de otro país y con domicilio principal en el exterior" (Art. 469 Código del Comercio). Para que una sociedad extranjera pueda emprender negocios permanentes en Colombia, establecerá una sucursal con domicilio en el territorio nacional, para lo cual deberá protocolizar en una notaría del lugar elegido para su domicilio en el país, copias auténticas del documento de su fundación, de sus estatutos, la resolución o acto que acordó su establecimiento en Colombia y de los que acrediten la existencia de la sociedad y la personería de sus representantes.

- **Sociedades de Hecho:** "La sociedad comercial será de hecho cuando no se constituya por escritura pública. Su existencia podrá demostrarse por cualquiera de los medios probatorios reconocidos en la ley" (Art. 498 Código de Comercio).

"La sociedad de hecho no es una persona jurídica. Por consiguiente, los derechos que se adquieran y las obligaciones que se contraigan para la empresa social, se entenderán adquiridos o contraídos a favor o cargo de todos los socios de hecho..." (Art.499 Código de Comercio).

"En la sociedad de hecho todos y cada uno de los asociados responderán solidaria e ilimitadamente por las operaciones celebradas"... (Art.501 Código del Comercio).

- **Empresas Unipersonales:** Una nueva figura introducida por la Ley 222 de 1995 expresa que "mediante la empresa unipersonal, una persona natural o jurídica que reúna las cualidades para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil forma una persona jurídica" (Art.71 de la Ley 222 de 1995). Se denominará bajo la expresión "empresa unipersonal" o la sigla "E.U".

El documento privado no requiere de la formalidad de la escritura pública, sino en el evento de que alguno(s) de los bienes que se aporten a la empresa requieran para su transferencia de dicha formalidad, en cuyo caso también deberá realizarse el respectivo registro. De igual manera se exige el requisito de la escritura pública, cuando obedezca a la disolución de una sociedad que se convierte en empresa unipersonal.

- **Empresas Asociativas de Trabajo:** Las empresas asociativas de trabajo, serán organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las empresas asociativas de trabajo tendrán como objetivo la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar o la prestación de servicios individuales o conjuntos de sus miembros.

La razón social deberá ir acompañada de la denominación de "Empresa Asociativa de Trabajo" o "E.A.T".

Los asociados tienen una relación de carácter típicamente comercial con las empresas asociativas de trabajo. Por tanto, los aportes de carácter laboral no se rigen por las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo, sino por las normas

del derecho comercial, por lo cual deberá ser registrada en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal, con la presentación del certificado de existencia y representación, expedido por la Cámara de Comercio y copias auténticas del acta de constitución y los estatutos. La personería jurídica de las empresas asociativas será reconocida desde su inscripción en la Cámara de Comercio, siempre que se acredite el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- ✓ Presentación del acta de constitución
- ✓ Adopción de los estatutos
- ✓ Que la empresa asociativa sea integrada por un número no inferior a tres (3) miembros fundadores", según lo refleja la Ley 10 de 1991, capítulo 1, artículos 1, 3, 4 y 5. Además éstas se integran con un número no inferior a tres (3) miembros y no mayor de diez (10) asociados para la producción de bienes. Cuando se trate de empresas de servicios, el número máximo será de veinte (20), que estarán representados en dicha empresa de acuerdo con el monto de su aporte laboral y adicionalmente en especie o bienes.

- **Registrar la minuta en una Notaría:** La escritura pública es un instrumento notarial que contiene una o más declaraciones de las personas intervinientes en un acto o contrato, emitidas ante notario con el lleno de los requisitos legales, para su incorporación al protocolo.

Deben celebrarse por escritura pública todos los actos y contratos de disposición o gravamen de bienes inmuebles, y los demás negocios jurídicos.

El contrato de sociedad expresado en la minuta de constitución es un acto voluntario y solemne de los socios. Esta voluntad de celebrar un contrato, se realiza ante un notario público, ya sea directamente o a través de un apoderado.

"Para que el contrato de sociedad sea válido respecto de cada uno de los asociados será necesario que de su parte haya capacidad legal y consentimiento exento de error esencial, fuerza o dolo, y que las obligaciones que contraigan tengan un objeto y una causa lícitos. Se entiende por error esencial el que versa

sobre los móviles determinantes del acto o contrato, comunes o conocidos por las partes" (Art. 101 Régimen Legal de las Sociedades Civiles y Mercantiles).

Para llevar a cabo este trámite es necesario presentar:

- Presentar ante la notaría la fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal y de los socios, si los hay.
- Minuta de constitución.

Este trámite se debe llevar a cabo en una de las notarías de la ciudad, lunes a viernes de 8:00a.m. a 12:00m y 2:00pm a 6:00pm, y el sábado en la notaria de turno.

○ El contenido mínimo de una minuta de constitución de una sociedad: Como lo indica el Artículo 110 del Código de Comercio, la sociedad comercial se constituirá por escritura pública. Toda minuta deberá incluir entre otras cosas:

- ✓ El nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes. Con el nombre de las personas naturales deberá indicarse su nacionalidad y documento de identificación legal; con el nombre de las personas jurídicas, la ley, decreto o escritura de que se deriva su existencia.
- ✓ La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma, formado como se dispone en relación con cada uno de los tipos de sociedad que regula el Código de Comercio. "Se prohíbe a terceros el empleo de un nombre comercial o de una marca de productos o de servicios, que sea igual o similar a un nombre comercial ya usado para el mismo ramo de negocios, salvo cuando se trata de un nombre que por ley le corresponda a una persona, caso en el cual deberán hacerse las modificaciones que eviten toda confusión que a primera vista pudiera presentarse" (Art. 607 Código de Comercio). Por lo anterior se recomienda consultar el nombre ante la Cámara de Comercio. El interesado presentará una carta solicitando la certificación de la existencia del nombre a registrar o diligenciando un formato para tal fin.
- ✓ El domicilio de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- ✓ El objeto social, esto es, la empresa o negocio de la sociedad, haciendo una enunciación clara y completa de las actividades principales. Será ineficaz la

estipulación en virtud de la cual el objeto social se extienda a actividades enunciadas en forma indeterminada o que no tenga una relación directa con aquél.

✓ El capital social, la parte del mismo que se suscribe y la que se paga por cada asociado en el acto de la constitución. En las sociedades por acciones deberá expresarse, además, el capital suscrito y el pagado, la clase y valor nominal de las acciones representativas del capital, la forma y términos en que deberán cancelarse las cuotas debidas, cuyo plazo no podrá exceder de un año.

✓ La forma de administrar los negocios sociales con indicación de las atribuciones y facultades de los administradores, y de las que se reserven los asociados, las asambleas y las juntas de socios, conforme a la regulación legal de cada tipo de sociedad.

✓ La época y la forma de convocar y constituir la asamblea o junta de socios en sesiones ordinarias o extraordinarias, y la manera de deliberar y tomar los acuerdos en los asuntos de su competencia.

✓ Las fechas en que deben hacerse los inventarios y balances generales, y la forma en que han de distribuirse los beneficios o utilidades de cada ejercicio social, con indicación de las reservas que deban hacerse.

✓ La duración precisa de la sociedad y las causales de disolución anticipada de la misma.

✓ La forma de hacer la liquidación, una vez disuelta la sociedad, con indicación de los bienes que hayan de ser restituidos o distribuidos en especie, o de las condiciones en que, a falta de dicha indicación, puedan hacerse distribuciones en especie.

✓ Si las diferencias que ocurran a los asociados entre sí o con la sociedad, con motivo del contrato social, han de someterse a decisión arbitral o de amigables compondores y, en caso afirmativo, la forma de hacer la designación de los árbitros o amigables compondores.

✓ El nombre y domicilio de la persona o personas que han de representar legalmente a la sociedad, precisando sus facultades y obligaciones, cuando esta función no corresponda, por ley o por el contrato, a todos o algunos de los asociados.

✓ Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, cuando el cargo esté previsto en la ley o en los estatutos.

✓ Los demás pactos que, siendo compatibles con la índole de cada tipo de sociedad, estipulen los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato.

• **Compromisos con el Registro Mercantil:** Por disposición legal los comerciantes están obligados a matricularse en el Registro Mercantil que lleva la Cámara de Comercio y a matricular allí mismo su empresa o negocio. También deben registrar en su propio interés y en el de terceros, los actos, los libros y documentos que señale la ley, tales como las reformas y liquidaciones de sociedades, las enajenaciones y cancelaciones de establecimientos de comercio, los contratos de prenda, reserva de dominio y agencias comerciales, los poderes de representación, los embargos y demandas civiles, los nombramientos de administradores y revisores fiscales y otros.

Para efectos de la matrícula los empresarios deben presentar los siguientes documentos:

○ Empresarios Persona Natural: Las personas naturales deben presentar ante la Cámara de Comercio los siguientes documentos:

✓ Formulario que lleva por nombre Registro Único Empresarial (Carátula Única Empresarial y Anexo Matrícula Mercantil o Renovación) debidamente diligenciado.

✓ Formulario que lleva por nombre Formulario Adicional de Registro para Fines Tributarios (Anexos DIAN, Departamento Administrativo de Planeación Municipal y Departamento Administrativo de Hacienda Municipal), debidamente diligenciado.

✓ Cédula de Ciudadanía del Empresario

✓ Inventario de bienes y activos que posee a la fecha de matrícula.

✓ Solicitud de registro de libros contables, indicando el nombre del empresario, el destino de cada libro y el número de hojas útiles debidamente firmada y autenticada la firma ante Notario o Juez. Junto con la solicitud se deben anexar los libros en blanco debidamente numerados.

○ Empresarios Persona Jurídica: Las personas jurídicas deben presentar ante la Cámara de Comercio los siguientes documentos con la firma del Representante Legal:

- ✓ Formulario que lleva por nombre Registro Único Empresarial (Carátula Única Empresarial y Anexo Matrícula Mercantil o Renovación) debidamente diligenciado.
- ✓ Formulario que lleva por nombre Registro Adicional de Registro para Fines Tributarios (Anexos DIAN, Departamento Administrativo de Planeación Municipal y Departamento Administrativo de Hacienda Municipal), debidamente diligenciado.
- ✓ Copia auténtica de la escritura pública de constitución en el caso de sociedades. Cuando se trate de una Empresa Asociativa de Trabajo o una Empresa Unipersonal, copia auténtica del documento privado de constitución.
- ✓ Carta del Representante Legal solicitando la matrícula.
- ✓ Solicitud de registro de libros contables, indicando el nombre del empresario, el destino de cada libro y el número de hojas útiles debidamente firmada y autenticada la firma ante Notario o Juez. Junto con la solicitud se deben anexar los libros en blanco debidamente numerados.

El artículo 111 del Código de Comercio establece: "Copia de la escritura social será inscrita en el registro mercantil de la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde la sociedad establezca su domicilio principal. Si se abren sucursales o se fijan otros domicilios, dicha escritura deberá ser registrada también en las cámaras de comercio que correspondan a los lugares de dichas sucursales, si no pertenecen al mismo distrito de la cámara del domicilio principal.

Cuando se hagan aportes de inmuebles o de derechos reales relativos a dicha clase de bienes, o se establezcan gravámenes o limitaciones sobre los mismos, la escritura social deberá registrarse en la forma y lugar prescritos en el Código Civil para los actos relacionados con la propiedad de inmuebles".

○ Empresarios en Sociedad de Hecho: Para el registro de una Sociedad de Hecho se debe presentar ante la Cámara de Comercio por cada socio integrante de la sociedad los siguiente documentos:

- ✓ Formulario que lleva por nombre Registro Único Empresarial (Carátula Única Empresarial y Anexo Matrícula Mercantil o Renovación) debidamente diligenciado.
- ✓ Formulario que lleva por nombre Formulario Adicional de Registro para Fines Tributarios (Anexos DIAN, Departamento Administrativo de Planeación Municipal y Departamento Administrativo de Hacienda Municipal), debidamente diligenciado.

- ✓ Cédula de Ciudadanía del socio en Sociedad de Hecho.
- ✓ Inventario de bienes y activos que posee cada socio a la fecha de matrícula.
- ✓ Solicitud de registro de libros contables indicando el nombre de la sociedad de hecho, el destino de cada libro y el número de hojas útiles debidamente firmada y autenticada la firma ante Notario o Juez. Junto con la solicitud se deben anexar los libros en blanco debidamente numerados.

○ Matrícula de una Sucursal: Cuando se trata de una sucursal de una sociedad o empresa se debe presentar:

- ✓ Formulario que lleva por nombre Registro Único Empresarial (Carátula Única Empresarial y Anexo Matrícula Mercantil o Renovación) debidamente diligenciado.
- ✓ Formulario que lleva por nombre Registro Adicional de Registro para Fines Tributarios (Anexos DIAN, Departamento Administrativo de Planeación Municipal y Departamento Administrativo de Hacienda Municipal), debidamente diligenciado en lo relacionado con Usos del Suelo e Industria y Comercio.
- ✓ Copia auténtica del acta donde conste la decisión del órgano competente que ordenó la apertura de la sucursal, la designación del representante legal y las facultades de éste. La aceptación del nombrado puede venir incorporada al acta, o en documento separado suscrito por el mismo.
- ✓ Carta del Representante Legal solicitando la matrícula

Si la sociedad que abre la sucursal tiene el domicilio principal en otra jurisdicción, debe adjuntar además:

- ✓ Copia auténtica de la escritura pública o documento privado de constitución.
- ✓ Copia auténtica de las escrituras públicas o documentos privados de reformas.
- ✓ Certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio del domicilio principal.

○ Matrícula de una Agencia: La apertura de una agencia requiere la presentación ante la Cámara de Comercio de los siguientes documentos:

- ✓ Formulario que lleva por nombre Registro Único Empresarial (Carátula Única Empresarial y Anexo Matrícula Mercantil o Renovación) debidamente diligenciado.
- ✓ Formulario que lleva por nombre Registro Adicional de Registro para Fines Tributarios (Anexos DIAN, Departamento Administrativo de Planeación Municipal y

Departamento Administrativo de Hacienda Municipal), debidamente diligenciado en lo relacionado con Usos del Suelo e Industria y Comercio.

✓ Copia auténtica del documento suscrito por el representante legal de la sociedad con firma autenticada por notario o presentado personalmente, donde conste la autorización de la apertura de la agencia y el nombramiento del administrador. La aceptación del nombrado puede venir incorporada al acta, o en documento separado suscrito por el mismo.

✓ Carta del Representante Legal de la sociedad solicitando la matrícula.

✓ Si la sociedad que abre la agencia tiene el domicilio principal en otra jurisdicción, debe adjuntar además el certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio respectiva.

- **Compromisos para funcionar y operar legalmente:**

- Permiso ambiental ante el DAGMA. Cuando la empresa produzca algún tipo de impacto ambiental. Calle 10 Norte No. 9N - 07, Barrio Juanambú. Teléfonos: 6605708 - 6605751.

- Pago de derechos de autor SAYCO Y ACINPRO. Cuando el establecimiento ejecuta públicamente obras musicales causantes del pago por derechos de autor (Ley 232 de 1995, Artículo 2º. Literal c) Av. 5 Norte No. 19 - 04 Of.301. Teléfono: 667444 Cali. www.sayco.org/sayco.htm

- Registro ante el INVIMA. Si la empresa va a fabricar o comercializar alimentos (Ley 399 de 1997). Mayor información www.invima.gov.co

- Registro Nacional de Exportadores ante el Ministerio de Comercio Exterior. Si la empresa va a exportar sus productos. <http://www.mincomercio.gov.co/mincomexvbecontent/NewsDetail.asp>

- **Compromisos con el Estado:** Algunos de los impuestos que los empresarios están obligados a pagar en el ejercicio de sus actividades mercantiles, son:

- Impuesto sobre la Renta y Complementarios

- Impuesto de Valor Agregado IVA

- Retención en la Fuente

- Impuesto de Industria y Comercio

- Impuesto de Timbre

- Gravámenes a movimientos financieros

- **Compromisos con los empleados**

- Inscribirlos ante la Administración de Riesgos Profesionales (ISS o entidad privada).
- Afiliarlos al sistema de seguridad social y de pensiones ante las entidades promotoras de salud (EPS) y Fondos de Pensiones.
- Afiliarlos a un Fondo de Cesantías.
- Inscribirlos en una Caja de Compensación Familiar
- Elaborar el Reglamento de Trabajo e inscribirlo en el Ministerio de Protección Social.
- Elaborar el Programa de Seguridad Social Industrial, de Salud Ocupacional y el Reglamento de Higiene para la empresa.

4.2.2. Creación de la empresa Enjoy English. Con base en lo descrito en el numeral anterior, se siguen los pasos para la creación de la empresa con el siguiente resultado.

- **Consulta del nombre del negocio:** para esta actividad, la página Web de la Cámara de Comercio de Cali, trae una herramienta donde se puede verificar si el nombre que se desea dar a la sociedad ya ha sido registrado, en cuyo caso no podría utilizarse. Para nuestro caso, la sociedad tendría el nombre de Enjoy English, la consulta fue realizada y el resultado fue positivo ya que no existe en Cali ninguna empresa con ese nombre (Ver Figura 15).

- **Tipo de sociedad:** La empresa será constituida como una sociedad de responsabilidad limitada.

La sociedad, constituida por dos socios, cumple con los requisitos descritos en el Código de Comercio Arts. 353 y 356.

Figura 15. Consulta del nombre en la página Web www.ccc.org.co



- **Minuta de constitución de la sociedad:** se realizará con un documento privado con base en el decreto número 4463 de 2006 (15/dic/2006) por el cual se reglamenta el artículo 22 de la ley 1014 de 2006, que indica en su artículo primero que:

“Podrán constituirse sociedades comerciales unipersonales, de cualquier tipo o especie, excepto comanditarias; o, sociedades comerciales pluripersonales de cualquier tipo o especie, siempre que al momento de su constitución cuenten con diez (10) o menos trabajadores o con activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Dichas sociedades, podrán constituirse por documento privado, el cual expresará:

- ✓ Nombre, documento de identidad, domicilio y 'dirección del socio o socios.
- ✓ El domicilio social.
- ✓ El término de duración o la indicación de que éste es indefinido.
- ✓ Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier acto lícito de comercio.
- ✓ El monto del capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. El socio o socios responderá por el valor

asignado a los bienes en el documento constitutivo. Cuando los activos destinados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

- ✓ El número de cuotas, acciones o partes de interés de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la sociedad y la forma en que serán distribuidas si fuere el caso.
- ✓ La forma de administración dentro del tipo o especie de sociedad de que se trate, así como el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos dentro de las actividades previstas.
- ✓ Declaración por parte del constituyente o constituyentes, según sea el caso, o de sus representantes o apoderados sobre el cumplimiento de al menos uno de los requisitos señalados en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006”.

4.2.3. Gastos de constitución. Los gastos en los que debe incurrir la empresa para su constitución están resumidos en:

- Registro ante la Cámara de Comercio: para este registro, donde se obtienen copias del certificado de cámara de comercio, el registro para la matrícula mercantil y otros conceptos cobrados por la Cámara de Comercio tiene un valor que es proporcional al valor de los aportes de los socios. Para el caso de Enjoy English, donde los aportes de los socios es de dos millones de pesos, el valor de este trámite es de \$140.220.
- Gastos notariales: para el caso de Enjoy English, como su acta de constitución se realizó mediante un documento privado, éste debe presentarse autenticado ante la Cámara de Comercio, la autenticación de las firmas de cada uno de los socios tiene un valor de \$2.300 (aunque este puede variar entre las diferentes notarías).
- Gastos bancarios: para la consecución de la cuenta corriente de la sociedad, será necesario pagar al banco la primera chequera, así como los gastos de creación de la cuenta (aunque algunas entidades bancarias no cobran este

segundo concepto). El valor de la chequera en un banco como Davivienda es de \$233.000.

- Gastos en papelería: estos gastos están representado por la compra de formularios para el pago de impuestos, formularios para registro de la empresa ante la entidad de Salud (EPS), ante la aseguradora contra riesgos profesionales (ARP), la caja de compensación familiar, etc. aunque no todas estas entidades cobran los formularios de inscripción, es un gasto que debe ser considerado.

4.2.4. Políticas de distribución de utilidades.

4.2.4.1. Bases para la distribución de dividendos:

- La distribución de dividendos se debe efectuar sobre utilidades líquidas y realizadas.
- La determinación de los mismos debe ser efectuada por la asamblea de accionistas.
- Los dividendos se deben calcular sobre las utilidades, previa deducción de las reservas legal, estatutarias y remuneraciones del síndico y directores.
- El dividendo es único en el ejercicio, se distribuye una sola vez en el mismo.
- La fijación del dividendo es única e irrevocable.
- El dividendo es igual para todas las acciones de la misma categoría, salvo que los estatutos dispusieran que las acciones no integradas tengan derecho a una fracción del dividendo.

4.2.4.2. Época de pago del dividendo:

- Dividendo normal: se debe pagar en la época en que está dispuesto en los estatutos.
- Dividendo extraordinario: en épocas de prosperidad, la empresa puede declarar un dividendo extraordinario, además del normal.

4.2.4.3. Forma de pago del dividendo. La forma más común es el dividendo en efectivo. Otra forma es abonar el dividendo en acciones, denominadas "liberadas". Esto suele ocurrir cuando del balance resultan utilidades pero la sociedad no dispone de fondos líquidos suficientes para abonar un dividendo en efectivo. En el

caso de que la empresa decida distribuir dividendos en acciones, deberá aumentar el capital social en el monto de la utilidad a repartir y emitir nuevas acciones.

4.2.4.4. Política de Enjoy English. Es decisión de los socios fundadores de Enjoy English, que las utilidades adquiridas por la ejecución de las actividades de la empresa tendrán como mayor prioridad la re-inversión en el negocio. Por este motivo durante los primeros cinco (5) años, todas las utilidades provenientes del negocio serán utilizadas para lograr la consolidación de la empresa. De esta forma, cada año serán establecidos por la junta directiva, los proyectos en los cuales se invertirán las utilidades del período.

A partir del sexto y hasta el décimo año, de existir utilidades, máximo el 50% las mismas serán pagadas a los socios en efectivo en porcentajes proporcionales a sus aportes. El resto de las utilidades se invertirá en proyectos que aseguren el crecimiento sostenido de la empresa. Estos proyectos serán aprobados por la junta directiva y serán los socios quienes decidan en cuáles proyectos invertir.

A partir del año diez (10) de creada la sociedad, las utilidades serán puestas a disposición de la junta directiva, quienes serán responsables de decidir cuál porcentaje será pagado a los accionistas o socios y cuál se deberá invertir nuevamente en la empresa. Esta revisión se llevará a cabo cada año o cada que se genere un dividendo extraordinario que deba ser conocido por los accionistas.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1. PRINCIPALES SUPUESTOS

Los principales supuestos considerados para la realización del análisis financiero fueron los siguientes:

- Presupuesto de ventas (Tabla 8)
- Inversión inicial accionistas = \$3.000.000
- Financiación a largo plazo = \$15.0000.000
- Incrementos anuales en ventas = 30% (primer año); 8% (segundo año)
- Costo de producción = 44.0%
- Costo de ventas = 12.5%

5.2. SISTEMA DE FINANCIAMIENTO

5.2.1. Posibles fuentes de financiación.

- **Banca de segundo piso:** Está conformada por el Bancoldex, FINAGRO y Findeter, para el apoyo de sectores específicos y de segmentos empresariales con dificultades de acceso a los servicios financieros. Bancoldex es ahora un banco de desarrollo que apoya las operaciones de comercio exterior y el que más apoya a las pymes de industria, comercio y servicios. FINAGRO atiende las necesidades del sector agropecuario incluyendo pymes y Findeter atiende las necesidades de los entes territoriales, irrigando crédito a las pymes ubicadas fuera de los grandes centros urbanos.
- **El sistema nacional de garantías:** El Fondo Nacional de Garantías (FNG), protege a la banca contra riesgos de no pago por créditos a individuos, micro, pequeñas y medianas empresas colombianas, hasta el 80% del valor de los créditos, con un costo máximo de 3,85 % anual que se cobra al inicio de cada año sobre el valor del saldo.

- **Fomipyme:** Este fondo beneficia a las micro, pequeñas y medianas empresas que adelanten programas, proyectos o actividades de modernización y desarrollo tecnológico, así como organizaciones no gubernamentales, universidades, e instituciones que los apoyen y promuevan programas, proyectos de desarrollo tecnológico en pymes y actividades dirigidas a la creación de empresas y al fomento del espíritu empresarial, entre otros.

5.2.2. Entidades de apoyo.

- **Universidades:** Las universidades disponen de programas de formación y actualización para empresarios; apoyan la creación de nuestras empresas, la promoción de las exportaciones en convenio con Proexport, el desarrollo de las pymes familiares y prestan servicios de consultoría empresarial. De otro modo en asocio con Colciencias y el SENA las universidades promueven un trabajo conjunto empresa – universidad para adelantar acciones de desarrollo tecnológico que satisfagan las necesidades de las empresas.

Tabla 12. Entidades de apoyo - Universidades

Institución	Contacto	Cargo	Dirección	Teléfono	e-mail
Universidad Eafit	Manuel Esteban Acevedo	Director Centro de Consultorías y Asesorías	Carrera 49 7 Sur 50, Medellín	(57 1) 2619500	maceved@eafit.edu.co
Universidad Icesi - Cali	Hugo Barreto	Director del Departamento Propyme	Calle 18 No. 122 -135 Pance, Cali	(57 2) 6857502	cdee@icesi.edu.co
Universidad de los Andes	Julia Díaz	Coordinadora Expopyme	Carrera 1 No. 19- 27 Bogotá D.C.	(571) 3324461 /62	jhd@adm.uniandes.edu.co
Universidad del Rosario	Luz Sofía Mendez	Directora de proyecto Expopyme	Calle 14 No 6 . 25 Bogotá D.C.	(571) 2452239	emprendimiento@urosario.edu.co
Universidad Externado de Colombia	Jorge Antonio Mesa Suarez	Director Centro Empresarial	Calle 12 No 1 - 17E Bogotá D.C.	(571) 2826066	administracion@uexternado.edu.co
Universidad de la Salle	Alexander Colte Poveda	Coordinador Proyectos de Investigación	Carrera 5 No 59A - 44 Bogotá D.C.	(571) 3488000	acolte@lasalle.edu.co
Universidad de la Sabana	Hugo Fernando Betancourt Rodríguez	Director General Visión y Consultoría Empresarial Oficina 407 Bogotá D.C.	Carrera 69 No 80 - 45	(571) 8615555	hugo.betancourt@visionconsultoria.com.co
Universidad de Antioquia	Luis Orozco	Coordinador Area de Gestión de Proyectos	Ciudad Universitaria Calle 67 53 - 108 Medellín	(574) 2177471	emprenderudea4@epm.net.co
Universidad Nacional Sede Bogotá	Alvaro Vifia	Director de Emprendimiento	Carrera 30 calle 45, Bogotá. D.C.	(571) 3165000 Ext 10810	auvinan@unal.edu.co
Universidad Nacional Sede Medellín	Diego Arango	Director emprendimiento	Calle 59A 63-20. Medellín	(574) 4309000	diegoa@geonet.co

- **Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA:** Es la entidad encargada de la formación profesional de los trabajadores en Colombia. Presta el servicio de información para el empleo y el desarrollo del conocimiento aplicado del cual se benefician las pymes. A ellas les presta el servicio especializado de pruebas de laboratorio y las apoya en los procesos de normalización de productos y de certificación de calidad. El Sena promueve también la creación de empresas por medio a través de las incubadoras de empresas y la financiación de ideas de negocio.
- **Fondos de Garantías:** Protegen a la banca contra riesgos de no pago por créditos a individuos, micro, pequeños y medianas empresas colombianas, y otorgan garantías a las pymes que carecen de ellas.

Tabla 13. Entidades de apoyo - Fondos de garantías

Institución	Contacto	Cargo	Dirección	Teléfono	e-mail
Fondo Regional de Garantias Antioquia	Carlos Felipe Rojas Toro	Gerente	Carrera 43 A No. 34-95 Local 285 CC Almacentro, Medellin	(57 4) 3840900	info@fga.com.co
Fondo Nacional De Garantias Costa Atlántica S.A.	Vivian Bayona Espinosa	Gerente	Vfa 40 No. 36 - 135 Local 8 Antiguo Ed. de la Aduana; Barranquilla	(57 5) 3515962	badel@garantiascosta.com
Fondo Nacional de Garantias Norte de Santander S.A.	Beatriz Vargas Cuberos	Gerente	Av. 5a No. 11 - 39 Local 11, centro Cial. Cúcuta Plaza	(57 7) 5834157	fogan@col1.telecom.com.co
Fondo Nacional de Garantias del Valle S.A.	Maria Clara Builes Estrada	Gerente	Calle 21 norte No 5BN- 28, Cali	(57 2) 6605445	confe@frgconfe.com

- **Organismos Estatales:** Conforman un conjunto de instituciones públicas, conformado por varios ministerios y entidades adscritas por medio de las cuales el Estado promueve el desarrollo de las pymes, de conformidad con el plan de desarrollo y con la ley 905 de agosto de 2004 que fija sus competencias dentro del denominado Sistema Nacional de Mipymes.
- **Centros de Desarrollo Tecnológico:** Conforman el núcleo operativo del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, por medio del cual se adelantan investigaciones aplicadas y se promueven el desarrollo tecnológico y la innovación en diferentes áreas del conocimiento, prestan servicios de pruebas de laboratorio y de asistencia técnica (Ver anexo).

Tabla 14. Entidades de apoyo - Centros Desar. Tecnológico

Institución	Contacto	Cargo	Dirección	Teléfono	e-mail
Corporación Calidad – CORP.CAUDAD	Luis Emilio Velasquez Botero	Director	Carrera 20 No 90 - 40 Bogotá D.C.	(57 1) 6220811	levelasquez@ccalidad.com.co
Centro Tecnológico del Empaque, Embalaje y Transporte CENPACK	Carlos F. Caballero	Director	Calle 72 No. 54 - 30 Oficina 7B - Barranquilla	(57 5) 3580351	direccion@cenpack.com
Centro de Control de Calidad y Metrología Superintendencia de Ind. y Cio.	Juan Pablo Angel	Director	Transversal 40A No. 38 . 50 CAN - Bogotá D.C.	(57 1) 3153265	info@sic.gov.co
Centro de Competitividad y Productividad del Caribe Colombiano PRODUCARIBE	Virginia Gomez Mendez	Directora	Vía 40 No. 35 - 136 Antiguo Edificio de la Aduana, Barranquilla	(57 5) 3510346	vgomez@camal'abaq.org.co
Centro Nacional de Productividad	Rafael Millán	Director	Calle 64N No 5B - 164 Oficina 51, Cali	(57 2) 6550905	femillan@cpp.org.co
Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA	Santiago Echavarría Escobar	Director	Calle 5 Sur No. 32 - 281 Loma de los Gonzales - Medellín	(57 4) 2683000	sechavarria@cta.org.co

- **Bancos:** Los bancos prestan a las pymes servicios financieros mediante créditos a diferentes plazos. Las modalidades y líneas de financiación varían de acuerdo con las necesidades de capital. Líneas de capital de trabajo, adquisición de activos fijos, modernización tecnológica, reestructuración de pasivos, exportación, entre otras.

Tabla 15. Entidades de apoyo - Bancos

Institución	Contacto	Cargo	Dirección	Teléfono	e-mail
Banco Popular S.A.	Marco Fidel Urbano Franco	Banca pyme	Calle 14 No. 8 - 50 Piso 9 Bogotá D.C.	(571) 3395500	mfidel_urbano@bancopopular.com.co
Banco Popular S.A.	Juan Guillermo Chanci	Gerente Banca pyme	Cl 50 No. 50-02, Piso 2, Medellín	(57 4) 5468100	medellin@bancopolular.com.co
Bancolombia S.A.	Claudia María Posada	Gerente Banca pyme	Cra 52 No. 50-20 piso 12, Medellín	(57 4) 5766060	
Bancolombia S.A.	Edgar Alba Sambrano	Director de Pymes	Calle 30 A 6 - 38 Bogotá D.C.	(571) 3430000	ealbazam@bancolombia.com.co
Banco Sudameris Colombia	Sandra Carolina Flórez	Directora de Crédito	Carrera 7 NO.71-52 Torre B Piso 19 Bogotá D.C.	(57 1) 3255000	cflorez@GNBSudameris.com.co
Banco Caja Social BCSC	Luis Ricardo Alvarez	Gerente Banca Empresarial	Carrera 7 No. 77-65 Torre Colmena Bogotá D.C.	(57 1) 3138000	lalvarez@fundacion-social.com.co
Banco Davivienda S.A.	Molises Cabrera Narvaes	Director banca pyme	Carrera 7 No. 31-10, Bogotá D.C.	(57 1) 3300000	cvirtual@davivienda.com
Banco Comercial AV Villas S.A.	Liliana Chamorro	Asesora pymes	Carrera 13 No. 27-47 Bogotá D.C.	(57 1) 2419600	chamorro@bancoavillas.com.co
Banco Agrario de Colombia -Banagrario-	César Edilberto Pardo Villalba	Presidente	Carrera 8 No. 15-43 Bogotá D.C.	(57 1) 3821400	atnclle@bancoagrario.gov.co
Bancafé	Diego Hernán Orozco	Cordinador de pymes	Calle 28 No.13A -15 Piso 33 Bogotá D.C.	(57 1) 3411511	v.oroSCO@bancafe.com.co
Banco Interamericano de Desarrollo - BID	Carlos Novoa Molina	Especializasta del Sector	Carrera 7 No 71 - 21 Bogotá D.C.	(57 1) 3257000	carlon@iadb.org

- **Gremios:** Son sociedades de carácter privado que representan a los empresarios ante el gobierno y la comunidad internacional, defendiendo sus intereses. Los gremios les prestan a sus asociados de carácter no financiero como capacitación y asesoría en diferentes áreas e información económica, jurídica, técnica, de oportunidades de negocios.

Tabla 16. Entidades de apoyo - Gremios

Institución	Contacto	Cargo	Dirección	Teléfono	e-mail
Asociación Colombiana de Medianos y Pequeños Industriales - ACOPI	Juan Altredo	Presidente	Carrera 15 No 36 . 70, Bogotá D.C.	(571) 32047B3	presldente@acopi.org.co
ACOPI . Regional Antioquia	Miguel Echeverri Chavarriaga	Director Ejecutivo	Calle 52 No 47 . 28 Edit. La Ceiba ot. 617, Medellín	(57 4) 2514729	acopiadmon@epm.net.co
ACOPI . Regional Bogotá	Claudia Martnez	Directora Ejecutiva	Carrera 15 No 36 . 70, Bogotá D.C.	(57 1) 4810828	direccion@acopibogota.org.co
ACOPI . Regional Atlántico	Rosmery Quintero	Directora Ejecutiva	Carrera 46 Calle 44 Esquina, Barranquilla	(57 5) 3708951	acoplbq@enred.com
ACOPI . Regional Santander	Marla Glseia Trujillo	Directora Ejecutiva	Carrera 35 No 54 . 37, Bucaramanga	(57 9) 6470167	acopi@intercable.netco
ACOPI . Regional Valle	Rodrigo Salazar Giraldo	Director Ejecutivo	Calle 14 No 39 . 04, Cali	(57 2) 6662848	acopival@emcali.netco
Federación Nacional de Comerciantes. FENALCO	Martha Tribiño Reyes	Jefe de Capacitación	Carrera 4 No 19 . 85, Bogotá, D.C.	(571) 3500699	marthat@tenalcobogota.com.co
FENALCO . Seccional Antioquia	Esperanza Cecilia Vélez	Directora Sectorial	Calle 50 No 42 . 54 Piso 6	(57 4) 4446444	dirsectorial@tenalcoantioquia.com.co
FENALCO . Seccional Valle del Cauca	Magall Libreros Bertini	Directora Desarrollo Empresarial	Carrera 9 No 5 . 23 Piso 5, Cali	(57 2) 8983535	juridco@tenalcovalle.com
Asociación Colombiana de Industrias Plásticas - ACOPLÁSTICOS	Ana Rita Cárdenas	Directora de proyectos especiales	Calle 69 No 5 . 33 Bogotá D.C.	(57 1) 3460555	proyectos@acoplasticos.org
Asociación Nacional de Exportadores . ANALDEX	Javier Draz Molina	Presidente	Calle 10 No 27 . 27 Int 137 ot. 902, Bogotá D.C.	(57 1) 2816241	presidencia.analdex@cable.netco
Asociación Nacional de Industrias Gráficas - ANDIGRAF	Marra Isabel Laserna Serna	Presidenta	Carrera 4A 25B . 46 Bogotá D.C.	(57 1) 2819611	andigraph@andigraph.org

- **ONG's:** Las organizaciones no gubernamentales son instituciones privadas que promueven el desarrollo de las pymes. Las ONG s les prestan servicios relacionados con la investigación socio económica y tecnológica, la capacitación, la asesoría y el crédito.

Tabla 17. Entidades de apoyo - ONG's

Institución	Contacto	Cargo	Dirección	Teléfono	e-mail
Corporación para la Investigación Socio Económica y Tecnológica de Colombia, CINSET	Juan Carlos Gutiérrez Arias	Director Ejecutivo	Carrera 32 No 90 - 76, Bogotá, D.C	(57 1) 2560961	juancguti@cincet.org.co
Fundación para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica - FICITEC	Katherine Frost	Directora Ejecutivo	Carrera 11A 69 - 75 Bogotá D.C.	(57 1) 3482011	ficiteck@yahoo.com
Corporación Innovar	Jorge Luis Durán Monterrosa	Director Ejecutivo	Calle 26A No 37 - 28 Bogotá D.C.	(57 1) 5725000	mlopez@innovar.org
ICONTEC - Instituto Colombiano de Normas Técnicas	Ulían Ochoa	Directora Ejecutiva Norexport	Carrera 37 No 52 - 95, Bogotá, D.C	(57 1) 6078888	cliente@icontec.org.co
Fundación Corona	Guillermo Casallas Osuna	Coordinador de Proyectos Especiales	Carrera 13 No 71-27, Bogotá, D.C	(57 1) 2103991	gcasallas@fcorona.org
Fundaempresa Creación de Empresa	Gildardo Granadas Amado	Coordinador de	Avenida Roosevelt No. 30 - 60, Cali	(57 2) 5565996	gildardogranada@fundaempresa.org
Instituto para la exportación y la Moda - INEXMODA	Roque Ospina Duque	Director Ejecutivo	Calle 14 40A - 173, Medellín	(57 4) 3115915	instituto@inexmoda.org.co
Proantioquia	Luz Adriana Campuzano Mejía	Coordinadora de Competitividad	Calle 5 Sur No 32 - 281, Medellín	(57 4) 2683000	lcampuzano@proantioquia.org.co

5.2.3. Financiación de Enjoy English. Aunque Enjoy English no es una empresa que requiera de una alta financiación para su establecimiento y posicionamiento, se estudiaron las alternativas vistas anteriormente con el fin de tener mayor conocimiento de las posibilidades existentes en el mercado financiero para poder recurrir en el mediano plazo a financiación para el crecimiento de la empresa.

Se deberá recurrir a un préstamo a largo plazo para el financiamiento de las estrategias establecidas en este documento.

5.3. FLUJO DE CAJA Y ESTADOS FINANCIEROS

Para la construcción de estos estados financieros se decidió considerar tres diferentes escenarios que podrían presentarse una vez constituida la empresa. Los principales factores que pensamos pueden interferir en la ocurrencia de estos diferente escenarios es la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, lo cual podría ser un factor decisivo para que se incremente de manera considerable la necesidad de dominio de un segundo idioma en nuestro país.

Así pues, consideraremos un Escenario 1 que estará basado en el presupuesto de ventas consignado en la Tabla 8, un Escenario 2 en el que se considera la firma del TLC durante el primer año de operaciones de la empresa, por lo que las ventas podrían incrementarse en 30% versus el presupuesto y el segundo año estas podrían incrementar 50% más. En el escenario 3, se considera un impacto pesimista en el mercado por la no firma del TLC y una desmotivación de las personas, disminuyendo así la demanda de nuestros servicios en un 10% en el primer año y un crecimiento de sólo 20% el segundo.

5.3.1. Escenario 1 – Presupuestado

Tabla 18. Flujo de efectivo – Escenario 1

Mes	Ingresos	Costos	Gastos	Flujo Efectivo
1	\$ 6.720.000	\$ 3.793.560	\$ 3.613.919	\$ -687.479
2	\$ 6.720.000	\$ 3.793.560	\$ 4.279.586	\$ -1.353.146
3	\$ 6.720.000	\$ 3.793.560	\$ 4.279.586	\$ -1.353.146
4	\$ 10.080.000	\$ 5.690.340	\$ 4.279.586	\$ 110.074
5	\$ 10.080.000	\$ 5.690.340	\$ 4.279.586	\$ 110.074
6	\$ 10.080.000	\$ 5.690.340	\$ 4.279.586	\$ 110.074
7	\$ 13.440.000	\$ 7.587.120	\$ 4.279.586	\$ 1.573.294
8	\$ 13.440.000	\$ 7.587.120	\$ 4.279.586	\$ 1.573.294
9	\$ 13.440.000	\$ 7.587.120	\$ 4.279.586	\$ 1.573.294
10	\$ 16.800.000	\$ 9.483.900	\$ 4.279.586	\$ 3.036.514
11	\$ 16.800.000	\$ 9.483.900	\$ 4.279.586	\$ 3.036.514
12	\$ 16.800.000	\$ 9.483.900	\$ 4.279.586	\$ 3.036.514

Año		Ingresos	Costos	Gastos	Flujo Efectivo
	1	\$ 141.120.000	\$ 79.664.760	\$ 50.689.366	\$ 10.765.874
	2	\$ 201.880.000	\$ 113.920.607	\$ 54.349.935	\$ 33.609.458
	3	\$ 217.840.000	\$ 123.034.255	\$ 56.995.432	\$ 37.810.313

La tabla 17 nos muestra que en el escenario 1, donde estaríamos cumpliendo el presupuesto de ventas planeado para los tres primeros años, se tendría un flujo de efectivo negativo solamente los primeros meses de operación, debidos al alto valor de los gastos fijos y estar operando por debajo del punto de equilibrio. Por este motivo, es necesario considerar un valor importante de dinero en caja para los primeros meses para poder cubrir estos gastos superiores a los ingresos. A partir del cuarto mes se superaría este punto de equilibrio comenzado a tener un flujo de dinero positivo.

Tabla 19. P&G – Escenario 1

	Año 1	Año 2	Año 3
Ganancia (A. de Impuestos)	\$ 8.639.023	\$ 32.223.295	\$ 36.869.830
Impuesto de Renta	\$ 3.023.658	\$ 11.278.153	\$ 12.904.441
Ganancia Neta / (Pérdida)	\$ 5.615.365	\$ 20.945.142	\$ 23.965.390
Reserva Legal	\$ 561.537	\$ 2.094.514	\$ 2.396.539
Dividendos a Pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ganancia	\$ 5.053.829	\$ 18.850.628	\$ 21.568.851

La Tabla 18 muestra de manera muy resumida el estado de Pérdidas y Ganancias para los tres primeros años de operación. Se puede observar que el primer año se tendría una ganancia bruta de 8.6 millones, que se convertirían finalmente en 5 millones una vez pagados los impuestos. La reserva legal considerada para estos cálculos fue la estipulada por la ley (10%). Para el segundo año, una vez estabilizadas las ventas y ganado algún reconocimiento en el mercado local esta ganancia aumentaría aproximadamente 300%.

Para este P&G se consideró lo estipulado en el punto 4.2.4.3 donde se decide que no se pagarán dividendos a los accionistas los primeros años.

Tabla 20. Razones financieras – Escenario 1

	Año 1	Año 2	Año 3
RAZONES OPERATIVAS			
MARGEN BRUTO DE GANANCIA %	56,0%	56,0%	56,0%
COSTO DE VENTAS %	44,0%	44,0%	44,0%
VENTAS Y DISTRIBUCIÓN %	12,5%	12,5%	12,5%
GANANCIA EN VENTAS %	8,0%	17,2%	18,0%
RAZONES DE RETORNO SOBRE ACTIVO			
RETORNO NETO SOBRE ACTIVOS	86,6%	76,7%	47,5%
RETORNO SOBRE CAPITAL	187,2%	698,2%	798,8%
RAZONES DE SOLVENCIA O APALANCAMIENTO			
ACTIVOS NETOS ACTUALES	\$ 17.100.207	\$ 50.631.265	\$ 88.547.306
RAZÓN DE CIRCULANTE	26,7	77,1	134,0
ACTIVOS NETOS LIQUIDOS	\$ 17.100.207	\$ 50.631.265	\$ 88.547.306
RAZÓN DEL ACIDO (liquidez)	26,7	77,1	134,0

- El valor presente neto (VPN) del proyecto es de \$ 32.660.359,22, este se calculó con una tasa de descuento igual a 20%, considerando otros proyectos de inversión disponibles en el mercado. Este valor es calculado en el flujo de efectivo proyectado para los años 1, 2 y 3.
- La tasa interna de retorno (TIR) de acuerdo con las cifras resultado del flujo de efectivo es de 123%.
- Los anteriores dos anteriores indicadores muestran un resultado positivo de la inversión para el escenario 1, nos permiten concluir que el proyecto es viable y que realizar el desarrollo de esta idea de negocio, siempre que se puedan cumplir con los supuestos inicialmente mencionados, se podrá tener un retorno sobre la inversión bastante atractivo.

5.3.2. Escenario 2 – Positivo Firma de TLC

Tabla 21. Flujo de efectivo – Escenario 2

Mes	Ingresos	Costos	Gastos	Flujo Efectivo
1	\$ 8.960.000	\$ 5.058.080	\$ 4.944.226	\$ -1.042.306
2	\$ 8.960.000	\$ 5.058.080	\$ 5.609.892	\$ -1.707.972
3	\$ 8.960.000	\$ 5.058.080	\$ 5.609.892	\$ -1.707.972
4	\$ 13.160.000	\$ 7.429.055	\$ 5.609.892	\$ 121.053
5	\$ 13.160.000	\$ 7.429.055	\$ 5.609.892	\$ 121.053
6	\$ 13.160.000	\$ 7.429.055	\$ 5.609.892	\$ 121.053
7	\$ 17.640.000	\$ 9.958.095	\$ 5.609.892	\$ 2.072.013
8	\$ 17.640.000	\$ 9.958.095	\$ 5.609.892	\$ 2.072.013
9	\$ 17.640.000	\$ 9.958.095	\$ 5.609.892	\$ 2.072.013
10	\$ 21.840.000	\$ 12.329.070	\$ 5.609.892	\$ 3.901.038
11	\$ 21.840.000	\$ 12.329.070	\$ 5.609.892	\$ 3.901.038
12	\$ 21.840.000	\$ 12.329.070	\$ 5.609.892	\$ 3.901.038

Año	1	2	3	4	5
	\$ 184.800.000	\$ 104.322.900	\$ 66.653.041	\$ 13.824.059	
	\$ 277.200.000	\$ 142.154.342	\$ 64.823.258	\$ 70.222.400	
	\$ 318.780.000	\$ 156.313.433	\$ 65.081.639	\$ 97.384.927	

El escenario 2, se encuentra mostrando un ambiente positivo en el mercado tras la firma del TLC durante el primer año de actividades de la empresa, la aparición de nuevas empresas multinacionales en el país, el incremento en el mercado internacional y la necesidad cada vez más inminente del dominio perfecto de una segunda lengua. Este ambiente positivo permitiría que Enjoy English, apareciendo en un momento oportuno en el mercado, podría tener ventas superiores a las estipuladas en el presupuesto. Estas ventas se incrementaron para la estimación

de ingresos y costos en un 30%. También se incrementaron los gastos fijos para la elaboración de este presupuesto considerando que serían necesarios más asesores comerciales para poder atender dicha demanda.

Este escenario también nos muestra un flujo negativo los primeros meses de operación, ya que al aumentar los gastos el punto de equilibrio se mueve también.

Tabla 22. P&G – Escenario 2

	Año 1	Año 2	Año 3
Ganancia (A. de Impuestos)	\$ 11.697.209	\$ 48.050.057	\$ 62.851.066
Impuesto de Renta	\$ 4.094.023	\$ 16.817.520	\$ 21.997.873
Ganancia Neta / (Pérdida)	\$ 7.603.186	\$ 31.232.537	\$ 40.853.193
Reserva Legal	\$ 760.319	\$ 3.123.254	\$ 4.085.319
Dividendos a Pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ganancia	\$ 6.842.867	\$ 28.109.283	\$ 36.767.874

El estado de pérdidas y ganancias de este escenario positivo nos muestra una ganancia después de impuestos de 6.8 millones el primer año, 28.1 el segundo y 36.8 el tercero. Este escenario 2 muestra un incremento en las ganancias en 35%, 49% y 70% respectivamente los años 1, 2 y 3.

Tabla 23. Razones financieras – Escenario 2

	Año 1	Año 2	Año 3
RAZONES OPERATIVAS			
MARGEN BRUTO DE GANANCIA %	56,0%	56,0%	56,0%
COSTO DE VENTAS %	44,0%	44,0%	44,0%
VENTAS Y DISTRIBUCIÓN %	12,5%	12,5%	12,5%
GANANCIA EN VENTAS %	6,3%	17,3%	19,7%
RAZONES DE RETORNO SOBRE ACTIVO			
RETORNO NETO SOBRE ACTIVOS	43,8%	64,3%	45,7%
RETORNO SOBRE CAPITAL	50,7%	208,2%	272,4%
RAZONES DE SOLVENCIA O APALANCAMIENTO			
ACTIVOS NETOS ACTUALES	\$ 20.158.393	\$ 69.516.213	\$133.413.490
RAZÓN DE CIRCULANTE	31,3	105,4	201,4
ACTIVOS NETOS LIQUIDOS	\$ 20.158.393	\$ 69.516.213	\$133.413.490
RAZÓN DEL ACIDO (liquidez)	31,3	105,4	201,4

- El valor presente neto (VPN) del proyecto en su escenario 2 es de \$ 84.702.186,23, igualmente, la tasa de descuento considerada es 20%. Este valor es calculado basándose en el flujo de efectivo para los años 1, 2 y 3.
- La tasa interna de retorno (TIR) de acuerdo con las cifras resultado del flujo de efectivo es de 210%.
- El escenario 2, de acuerdo con el VPN y TIR calculados nos muestran que se podrá tener un retorno sobre la inversión bastante atractivo si se cumplieran los pronósticos aquí descritos.

5.3.3. Escenario 3 – Crítico No Firma de TLC

Tabla 24. Flujo de efectivo – Escenario 3

Mes	Ingresos	Costos	Gastos	Flujo Efectivo
1	\$ 5.880.000	\$ 3.445.419	\$ 3.367.865	\$ -933.284
2	\$ 5.880.000	\$ 3.546.047	\$ 3.932.904	\$ -1.598.951
3	\$ 5.880.000	\$ 3.546.047	\$ 3.932.904	\$ -1.598.951
4	\$ 8.960.000	\$ 5.251.846	\$ 3.965.820	\$ -257.666
5	\$ 8.960.000	\$ 5.251.846	\$ 3.965.820	\$ -257.666
6	\$ 8.960.000	\$ 5.251.846	\$ 3.965.820	\$ -257.666
7	\$ 12.040.000	\$ 7.008.272	\$ 3.948.109	\$ 1.083.619
8	\$ 12.040.000	\$ 7.008.272	\$ 3.948.109	\$ 1.083.619
9	\$ 12.040.000	\$ 7.008.272	\$ 3.948.109	\$ 1.083.619
10	\$ 15.120.000	\$ 8.725.071	\$ 3.970.025	\$ 2.424.904
11	\$ 15.120.000	\$ 8.725.071	\$ 3.970.025	\$ 2.424.904
12	\$ 15.120.000	\$ 8.725.071	\$ 3.970.025	\$ 2.424.904

Año	1	2	3	4	5
1	\$ 126.000.000	\$ 73.450.372	\$ 46.928.245	\$ 5.621.384	
2	\$ 151.200.000	\$ 94.961.847	\$ 43.303.188	\$ 12.934.965	
3	\$ 163.296.000	\$ 104.309.372	\$ 43.429.568	\$ 15.557.060	

El escenario 3, muestra las condiciones financieras a las que se vería expuesta la empresa en el caso en que se generara un ambiente negativo en la ciudad por condiciones externas tales como la economía, el retiro de empresas extranjeras o multinacionales, la disminución del comercio con países extranjeros, etc. bajo estas condiciones podría disminuir el interés de las personas por perfeccionar otro idioma, sin embargo, siempre existirían otros motivos por los cuales la gente decide practicar idiomas.

Con este escenario el período durante el cual la empresa tendría flujo negativo de efectivo sería más largo y durante el primer año se tendrían ingresos bastante bajos, para ello se consideró una disminución de 10% en las ventas versus el presupuesto.

Tabla 25. P&G – Escenario 3

	Año 1	Año 2	Año 3
Ganancia (A. de Impuestos)	\$ 3.494.533	\$ 11.627.202	\$ 14.510.850
Impuesto de Renta	\$ 1.223.087	\$ 4.069.521	\$ 5.078.797
Ganancia Neta / (Pérdida)	\$ 2.271.447	\$ 7.557.681	\$ 9.432.052
Reserva Legal	\$ 227.145	\$ 755.768	\$ 943.205
Dividendos a Pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ganancia	\$ 2.044.302	\$ 6.801.913	\$ 8.488.847

El estado de pérdidas y ganancias de este escenario adverso nos muestra una ganancia después de impuestos de sólo 2 millones el primer año, 6.8 el segundo y 8.4 el tercero. Este escenario 3 muestra una disminución en las ganancias en 40.5%, 36.1% y 39.4% respectivamente los años 1, 2 y 3.

Tabla 26. Razones financieras – Escenario 3

	Año 1	Año 2	Año 3
RAZONES OPERATIVAS			
MARGEN BRUTO DE GANANCIA %	56,0%	56,0%	56,0%
COSTO DE VENTAS %	44,0%	44,0%	44,0%
VENTAS Y DISTRIBUCIÓN %	12,5%	12,5%	12,5%
GANANCIA EN VENTAS %	2,8%	7,7%	8,9%
RAZONES DE RETORNO SOBRE ACTIVO			
RETORNO NETO SOBRE ACTIVOS	18,9%	38,6%	32,5%
RETORNO SOBRE CAPITAL	15,1%	50,4%	62,9%
RAZONES DE SOLVENCIA O APALANCAMIENTO			
ACTIVOS NETOS ACTUALES	\$ 11.955.717	\$ 24.890.682	\$ 40.447.742
RAZÓN DE CIRCULANTE	19,0	38,4	61,8
ACTIVOS NETOS LIQUIDOS	\$ 11.955.717	\$ 24.890.682	\$ 40.447.742
RAZÓN DEL ACIDO (liquidez)	19,0	38,4	61,8

- El valor presente neto (VPN) del proyecto en su escenario 3 es de \$6.391.691,15, igualmente, la tasa de descuento considerada es 20%. Este valor es calculado basándose en el flujo de efectivo para los años 1, 2 y 3.
- La tasa interna de retorno (TIR) de acuerdo con las cifras resultado del flujo de efectivo es de 46%.
- El escenario 3, nos muestra que a pesar de que sólo se cumpla el 90% de las metas de ventas, se podría tener una empresa rentable. Bajo estas condiciones mostradas en el escenario 3, se presentaría una condición complicada para la empresa en términos financieros, pero sin embargo podría soportarla sin dejar de ser un negocio atractivo con base en el VPN y TIR calculados.

5.3.4. Probabilidad de los escenarios

Tabla 27. Probabilidad ocurrencia escenarios

Escenario 1	Normal	50%
Escenario 2	Positivo	30%
Escenario 3	Crítico	20%

Con base en el ambiente político que se está presenciando actualmente, se considera que es casi un hecho que el tratado de libre comercio con los Estados Unidos sea firmado antes de que el año 2007 termine. Por este motivo, consideramos que los escenarios 1 y 2 tienen mayor probabilidad de ocurrencia que el escenario 3. Considerando que este mes fue aprobado en el Congreso el texto del TLC y con base en las recientes visitas del Presidente Alvaro Uribe a los Estados Unidos para asegurar la aprobación por parte del Congreso de ese país, se prevee que existe una probabilidad alta de ocurrencia de esto, con base en esto, se calcularon nuevamente el TIR y VPN donde se consideran estas probabilidades para el cálculo financiero de los ingresos y egresos.

Tabla 28. Criterios decisorios

Escenario	VPN	TIR
1	\$ 32.660.359	123%
2	\$ 84.702.186	210%
3	\$ 6.391.691	46%
Probab.	\$ 54.318.820	198%

5.4. ANÁLISIS DE RIESGO

Para medir el riesgo asociado al proyecto, se utilizó una matriz de riesgos FMEA (Ver Anexo C).

Esta matriz nos permite observar los diferentes procesos que podrían significar un riesgo potencial para el no cumplimiento de los objetivos del proyecto, así como una calificación cuantitativa de la severidad del riesgo y la probabilidad de ocurrencia. Para la calificación final del riesgo de cada una de las características identificadas se califica también de manera cuantitativa (en una escala entre 1 y 10) cuan fácil es detectar dicha falla a tiempo para poder ser corregida. Con estos tres valores ingresados anteriormente se calcula la escala RPN que mide la cantidad de riesgo asociado al proyecto.

Hecha esta calificación para cada una de las posibles fallas que impliquen riesgo al proyecto, se puede observar el plan de mitigación de dicho riesgo con sus responsables y fechas de implementación.

Aunque el resultado de la matriz FMEA indica que hay procesos que deben ser cuidadosamente revisados y monitoreados para evitar que este riesgo se convierta en significativo y por lo tanto pueda verse afectado el cumplimiento de los objetivos del negocio.

La identificación a tiempo de los diferentes riesgos identificados, es fundamental para la toma de acciones correctivas eficaces y que garanticen la implementación de un plan de mitigación que esté acorde con el nivel de riesgo estimado.

6. IMPACTO DEL PROYECTO

Mediante la ejecución de este proyecto se pretende crear y consolidar una empresa innovadora y moderna, alineada con la manera como los negocios se están desarrollando en el mundo y cuyo principal objetivo es crear espacios para la práctica de idiomas extranjeros en la ciudad de Cali.

La empresa permitirá la creación de al menos 5 empleos directos y alrededor de 30 empleos indirectos, de esta manera se está aportando a la generación de empleo en la ciudad, para personas mediana y altamente capacitadas. En el mediano plazo estos empleos directos pueden duplicarse en la medida que la empresa pueda cumplir con sus metas económicas y de ventas, de manera proporcional, los empleos indirectos generados deberían aumentar al requerirse mayor cantidad de expertos en idiomas que conduzcan las actividades programadas.

Enjoy English será una empresa comprometida con el medio ambiente, donde se respetarán los recursos naturales y se buscará crear el mínimo impacto posible. Al tratarse de una empresa de servicios, el procesamiento de recursos escasos es mínimo, sin embargo, se mantendrán políticas al interior de la empresa que busquen un uso racional de aquellos recursos como papel, agua, energía eléctrica, etc. que de ser utilizados de una manera sensata, no crearán un impacto a nuestro medio ambiente. La utilización de recursos informáticos y de comercio electrónico permitirá que no se requiera una gran cantidad de publicidad impresa para llamar la atención de nuestros clientes, el Internet y el correo electrónico serán nuestros mayores aliados con el fin de lograr esta meta ecológica.

El mayor impacto que la empresa piensa causar a partir de su creación, es el social, ya que mediante la ejecución las actividades para práctica de idiomas, estaremos ayudando en el fortalecimiento de competencias idiomáticas en nuestros clientes, aumentando su valoración en el mercado laboral, facilitando su comunicación al interior de las organizaciones y con sus clientes o proveedores, y en general, mejorando el nivel cultural / educativo de las personas que

participan. De cumplirse las metas de la empresa, se estaría llegando a alrededor de 500 personas mensualmente, y al cabo del primer año (según las metas de ventas para éste), se habrán realizado más de 4.000 contactos idiomáticos entre nuestros clientes, y de ellos con los expertos en idiomas de nuestra empresa.

Finalmente, el impacto económico generado por la empresa es considerable, teniendo en cuenta que además de la creación de nuevos empleos para la ciudad, lo que ya genera un impacto económico para ellos, se generarán compras anuales de alrededor de 11 millones el primer año y 16 millones el segundo. De igual forma, la empresa estará generando impuestos para el país desde el primer año.

7. CONCLUSIONES

- El mercado de los idiomas se encuentra en este momento bastante consolidado y su crecimiento es notable en el ámbito mundial, es cada vez más común que las empresas exijan a sus empleados el dominio de un idioma extranjero (principalmente el inglés), por lo que las personas están estudiando cada vez más este idioma para poder cumplir con estas competencias exigidas. La práctica de estos idiomas adquiridos se convierte en un problema para las personas que estudian en instituciones tradicionales, ya que a pesar de ser exigido en las empresas, no es usado de manera frecuente por la mayoría de los empleados.
- Aunque no se observa una gran dificultad técnica para la creación de esta empresa, es necesario que se analicen las condiciones en las cuales los procesos serán desarrollados con el fin de brindar una alta calidad en la prestación de los servicios, esto sólo será posible mediante la utilización de herramientas de ingeniería industrial y administración. En la medida en que se puedan elaborar procedimientos claros para el desarrollo de los principales procesos de la empresa, será posible crear especificaciones detalladas para cada una de las actividades, de tal forma que se pueda garantizar la prestación de un servicio de calidad y con el que los clientes se sientan satisfechos.
- Esta empresa pretende ser un modelo de gestión, mediante la utilización de técnicas modernas para la administración de sus procesos. Operando con un sistema de gestión de calidad con miras a certificarse en el corto plazo con las normas ISO, se busca además garantizar la satisfacción del cliente como principal objetivo de la empresa. De igual manera, su modelo administrativo de gestión mediante competencias, permitirá contar con empleados capaces y capacitados que estén enfocados hacia los objetivos y metas de la empresa en pró del crecimiento organizacional y financiero de la misma.

- La constitución legal de la empresa será llevada a cabo mediante la creación de una sociedad de responsabilidad limitada con el nombre de Enjoy English Ltda., empresa que tendrá como objeto social la prestación de servicios idiomáticos, entre otros, con la intención de actuar como entidad de educación no formal. Los socios que conformarán esta sociedad, buscarán su consolidación financiera y crecimiento continuo mediante la re-inversión de las utilidades de la empresa los primeros años, de esta forma, sólo comenzarán a recibir beneficios económicos de ella cinco años después de su creación, siempre y cuando la junta directiva nombrada por ellos considere que es adecuado hacerlo.
- Los análisis financieros realizados indican que, el retorno sobre la inversión realizada es atractivo. A pesar de que la inversión en este proyecto no es alta en dinero, si significará la dedicación de tiempo al inicio del proyecto para el montaje de la infraestructura que permitirá que los planes desarrollados en este documento sean cumplidos a su cabalidad.
- Los riesgos estimados para este proyecto son considerables, teniendo en cuenta que es una empresa que tratará de abrir un nuevo mercado y por lo tanto deberá enfrentarse a dificultades a la hora de tratar de capturar nuevos clientes, se deberá demostrar a los clientes potenciales que la empresa está en capacidad de satisfacer sus necesidades y expectativas y se deberán tener planes de mitigación bastante detallados que permitan identificar la ocurrencia de un riesgo potencial a tiempo para ser resuelto de manera eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

BENNETT, Peter. Dictionary of marketing terms. Chicago: American Marketing Association, 1998. 779 p.

Cátedra Virtual de Pensamiento Empresarial [en línea]: Mentalidad Empresarial. Bogotá: SENA, 2005. [consultado 11 de dic. 2006]. Disponible por Internet: <http://sis.senavirtual.edu.co/infocurso.php?semid=280&areaid=6>

Como armar un plan de negocios [en línea]. Caracas: Grupo Editorial Producto, 2004. [consultado 18 de feb, 2007]. Disponible por Internet: <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>

Curso de planes de negocio [en línea]. Madrid, España: Imagina Network, Aulafacil, 2005. [consultado 25 de feb. 2007]. Disponible por Internet: <http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Temario.htm>

DE NOBLE, Artur. Plan de negocios de exportación. México: Bancomext, 1998. 235 p.

Guía del Plan de Negocios [en línea]: Estructura General del Plan de Negocios. México: Innovateur, 2004. [consultado 31 de may. 2007]. Disponible por Internet: <http://www.innovateur.com.mx/plan.html>

KINEAR, Thomas; TAYLOR, James. Investigación de mercados. México: McGraw Hill, 1998. 467 p.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, Instituto Cervantes. Marco común europeo de referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación. Madrid: Artes gráficas Fernández, 2002. 280 h.

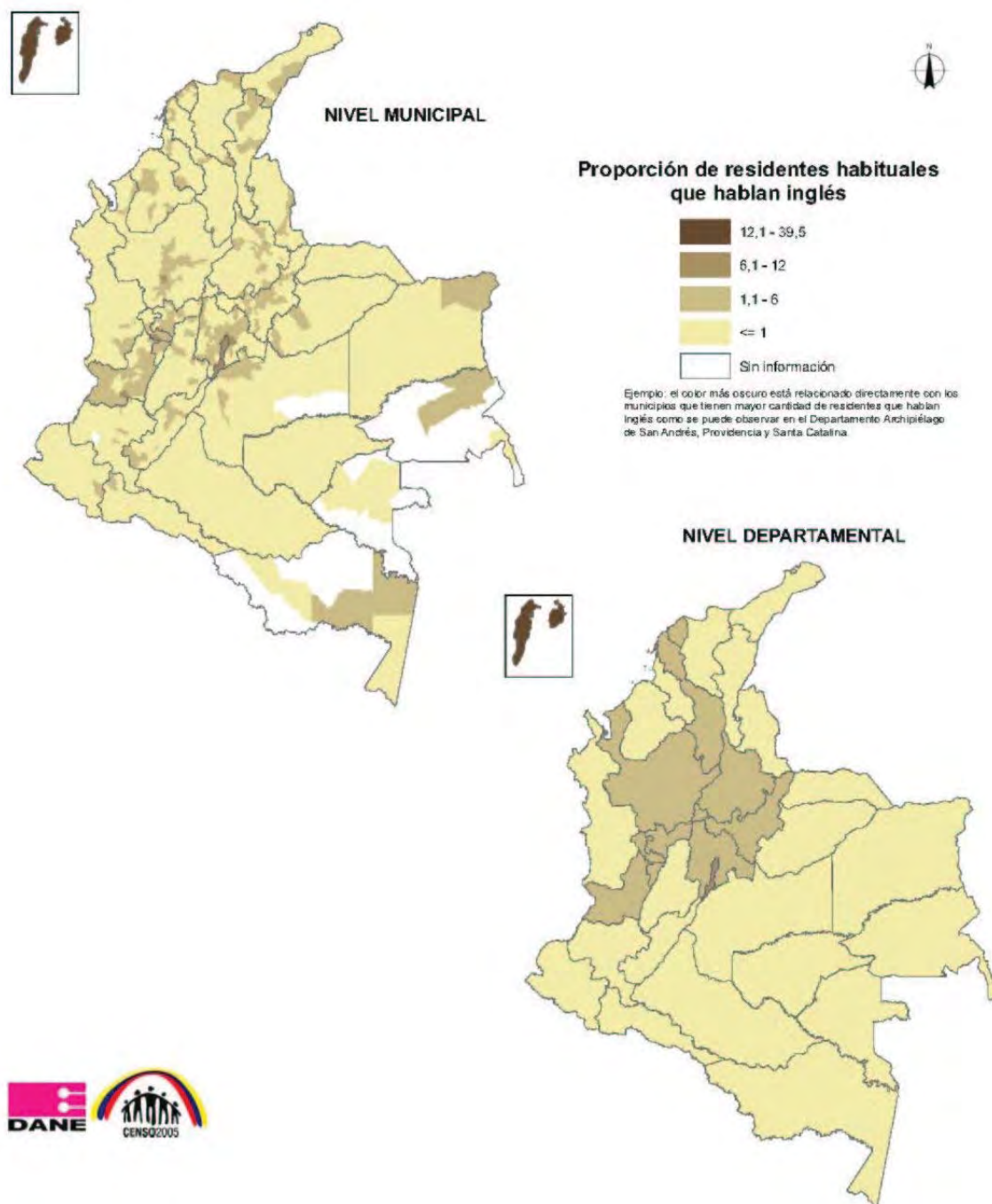
Plan de negocios [en línea]. Barcelona: Webprofit Ltda., 2000. [consultado 18 de feb. 2007]. Disponible por Internet: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/bizplan.htm>

Principales consideraciones sobre el plan de negocios [en línea]. Madrid: Monografias.com S.A. Autores: INFANTE, María; CARBALLOSA, Raúl, 1997. [consultado 19 de mar, 2007] Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>

RIES, Al. Posicionamiento. Bogotá: McGraw Hill, 1995. 271 p.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial, Arte y ciencia en la creación de empresas. 2 ed. Bogotá D.C.: Prentice Hall, 2001. 382 p.

Anexo A. Censo DANE – Residentes habituales que hablan inglés



Anexo B. Formulario sondeo de tamaño de Mercado

Le gustaría participar de actividades para la práctica de idiomas extranjeros:

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Cuál de las siguientes actividades le gustaría realizar:

Culinaria	<input type="checkbox"/>
Música	<input type="checkbox"/>
Cine club	<input type="checkbox"/>
Paseos	<input type="checkbox"/>
Manualidades	<input type="checkbox"/>
Deportes	<input type="checkbox"/>
Taller de teatro	<input type="checkbox"/>
Baile	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Cuál de los siguientes horarios se ajusta mejor a su tiempo:

Martes de 6:30 a 9:30 p.m.	<input type="checkbox"/>
Jueves de 6:30 a 9:30 p.m.	<input type="checkbox"/>
Viernes de 6:30 a 9:30 p.m.	<input type="checkbox"/>
Sábado de 9:00 a 12:00 m	<input type="checkbox"/>
Sábado de 2:00 a 5:00 p.m.	<input type="checkbox"/>
Domingo de 9:00 a 12:00 m	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Cuál de los siguientes medios prefiere para estar informado de las actividades:

Correo Electrónico	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>
Correo Postal	<input type="checkbox"/>
Página Web	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Cuál de estos nombres le llama más la atención:

Active English	<input type="checkbox"/>
Enjoy English	<input type="checkbox"/>
English Today	<input type="checkbox"/>
Lenguaje & Action	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Conoce personas que podrían estar interesadas?

Nombre	Teléfono
_____	_____

Anexo C. Análisis de riesgo – Matriz FMEA

FAILURE MODE EFFECTS ANALYSIS (FMEA): HIGH LEVEL PROCESSES

	Process steps	Process Input	Potential Failure Mode	Potential Effect(s) of Failure	SEV	Potential Cause(s) of Failure	OCC	Current Controls	DET	RPN	Recommended Actions	Responsibility and Target Completion Date	Actions Taken	SEV	OCC	DET	RPN
	What is the process step?	What is the Key Process Input?	In what ways does the Key Input go wrong?	What is the impact on the Key Output Variables (Customer Requirements) or internal requirements?	How Severe is the effect on the customer(s) or next process step(s)?	What causes the Key Input to go wrong?	How often does cause or FM occur?	What are the existing controls and procedures (inspection and/or test) that prevent either the cause or the Failure Mode? Include an SOP number where applicable.	How well can you detect cause or FM?	SEV*OCC*DET	List all recommended actions to reduce the severity or occurrence, or to improve detection (in that order)? Should have actions only on high RPN's (top 20% etc.) or easy fixes.	Who is Responsible for the recommended action?	List the actual actions taken against the recommended actions so that the RPN can be recalculated accurately Be sure to include completion month/year				SEV*OCC*DET
1	Ventas	Cumplimiento de las metas de ventas mensuales	Ventas por debajo del plan de ventas, significando ingresos inferiores a los presupuestados	Los costos fijos de la empresa son superiores a los ingresos significados de las ventas, resultando una pérdida operativa durante el período	8	Pocas Ventas	4	Se debe crear un departamento comercial bastante sólido, que garantice el cumplimiento de las metas, mediante planes exhaustivamente revisados y un seguimiento permanente a los asesores comerciales.	3	96	<ul style="list-style-type: none">- Metas de ventas bien definidas- Departamento comercial con objetivos claros y realizables- Personal comprometido y motivado- Precios acordes al mercado- Actividades atractivas para los clientes- Personal capacitado para la realización de las actividades	Junta directiva / Director comercial (Mes 1)					
2	Calidad	Nivel de calidad en las actividades acorde con las especificaciones	Actividades realizadas con un bajo nivel de calidad que desmotive a los clientes para que no deseen volver a trabajar con nosotros	Se crea un ambiente negativo para el negocio ya que los clientes insatisfechos cuentan a otros clientes sobre su experiencia	7	Pérdida de clientes	6	Se deben establecer especificaciones claras y procesos bien definidos para evitar que la calidad no sea buena	3	126	<ul style="list-style-type: none">- Establecimiento de políticas claras de calidad- Definición de especificaciones para cada una de las actividades a realizar- Proceso de selección de facilitadores para las actividades estricto y dedicado- Seguimiento detallado de cada actividad para medir la satisfacción del cliente y poder reaccionar rápidamente si esta no es cumplida	Junta directiva / Director administrativo (Mes 2)					
3	Contratación	Nuevos empleados para los departamentos comerciales y facilitadores (expertos en idiomas)	No se consiga personal idóneo para desempeñar estos cargos	Se presentarían problemas para cumplir con las ventas y con la calidad de los servicios	7	Pérdida de ventas y clientes	4	Crear procesos de selección atractivos en el mercado laboral y contactos con empresas del sector	3	84	<ul style="list-style-type: none">- Recurrir a Universidades para la búsqueda de docentes de idiomas que puedan estar interesados en trabajar en nuestra empresa- Publicar clasificados atractivos para encontrar los asesores comerciales	Director administrativo (Mes 1)					
4	Competencia	Reacción de la competencia ante nuevo producto en el mercado	No sea detectado a tiempo que la competencia está tratando de recuperar su mercado perdido	Disminución de las ventas y canalización del mercado por los competidores grandes	7	Pérdida de ventas y clientes	3	Contacto permanente con los clientes capturados y monitoreo frecuente del mercado	2	42	<ul style="list-style-type: none">- Mantener ofertas atractivas- Planes de lanzamiento agresivos para atraer nuevos clientes- Actividades llamativas y bien planeadas y realizadas	Director administrativo / Director comercial (Mes 1 en adelante)					
5	Costos	Costos diferentes a los calculados durante la planeación del negocio	Incremento en los costos fijos y variables del negocio haciéndolo no rentable	cálculos mal realizados, incrementos en los precios de los materiales, mano de obra calificada más costosa de lo esperado	6	Disminución de la utilidad	3	Análisis estricto del plan financiero y cálculo de costos	4	72	<ul style="list-style-type: none">- Monitoreo permanente de los costos de las actividades- Contabilización oportuna para tomar acciones correctivas a tiempo	Director administrativo / Contador (asesor) (Mes 2 en adelante)					
6										0							0
7										0							0
8										0							0
9										0							0
10										0							0